

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Ira Venzky**

**Social Media im Qualitäts-  
management in der Hotellerie —  
Chancen und Risiken**

2014

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Social Media im Qualitäts- management in der Hotellerie — Chancen und Risiken**

Autorin:

**Frau Ira Venzky**

Studiengang:

**Business Management**

Seminargruppe:

**BM10W1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:

**Dipl. Kulturwirt Christian Meier**

Einreichung:

**München, 24.06.2014**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Social media in the quality management of the hospitality industry — chances and risks**

author:

**Ms. Ira Venzky**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM 10w1-B**

first examiner:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Dipl. Kulturwirt Christian Meier**

submission:

**Munich, 24.06.2014**

## **Bibliografische Angaben:**

Venzky, Ira:

Social Media im Qualitätsmanagement in der Hotellerie —  
Chancen und Risiken

Social media in the quality management of the hospitality industry —  
chances and risks

45 Seiten, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

# Kurzfassung

Durch die zunehmende Vernetzung und Digitalisierung von Informations- und Buchungsprozessen in der Tourismusbranche gewinnen Social Media Kanäle wie Soziale Netzwerke und Online Portale immer mehr an Bedeutung für die Hotellerie.

Um im steigenden Wettbewerb und bei völliger Transparenz des Produkts konkurrenzfähig zu bleiben, sind gezielte Aktivitäten in den Sozialen Netzwerken zu einem wichtigen Teil in der Kommunikation geworden.

Die vorliegende Arbeit soll den Bogen zwischen einem sicheren Qualitätsmanagement, Kundenbewertungen und einer offenen Kommunikationsstrategie spannen und veranschaulichen in wie weit man gutes Social Media Marketing als Qualitätsindikator eines Hotels nutzen kann. Anhand von Praxisbeispielen werden die möglichen Chancen und Risiken veranschaulicht und ein Leitfaden zum sicheren Umgang mit dem Social Web erarbeitet.

# Abstract

Due to the increasing networking and digitalization of processes of information and booking in the tourism industry, the importance of social media channels like social networks and online platforms grows.

To remain competitive in the increasing competition and at a level of complete transparency of the product, specific social media activities have become an important part of the communication.

This paper presents in how far social media marketing can be used as a quality indicator and how to combine a solid quality management, online customer valuation and an open communication strategy. Possible chances and risks will be illustrated on the basis of practical examples and finally a manual for the secure handling of social web will be created.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung</b>	<b>V</b>
<b>Abstract</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>1. Einführung</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung der Arbeit	2
<b>2. Das Social Web</b>	<b>3</b>
2.1 Begriffsklärung	3
2.1.1 Web 2.0 und Social Web	3
2.1.2 Social Media und Social Software	5
2.1.3 User Generated Content (UGC)	6
2.2 Einordnung in den Bereich Marketing und Kommunikation	7
2.3 Bedeutung für den Dienstleistungssektor und die Hotellerie	9
2.3.1 Bedeutung für die Informationsbeschaffung	10
2.3.2 Bedeutung für den Vertrieb	12
<b>3. Qualitätsmanagement als zentraler Faktor</b>	<b>14</b>
3.1 Allgemein	14
3.1.1 Total Quality Management (TQM)	16
3.2 Hotellerie	17
3.2.1 Gästeorientierung und -zufriedenheit	18
3.2.2 Mitarbeiterorientierung und Führungsverantwortung	18
<b>4. Qualitätsindikatoren der Hotellerie</b>	<b>19</b>
4.1 Klassische Qualitätsindikatoren	19
4.1.1 Sterne-Klassifizierung	20
4.1.2 Zertifizierungen	23
4.1.3 Zertifizierung durch ISO	26
4.1.4 Checklisten/Brand Standards	27
4.2 Das Social Web als moderner Qualitätsindikator	28
4.2.1 Online Portale	29

4.2.2 Soziale Netzwerke	33
4.2.3 Blogs und andere Plattformen	35
<b>5. Social Media im Qualitätsmanagement in der Hotellerie</b>	<b>37</b>
5.1 Gegenwärtige Situation	37
5.2 Einfluss auf die Reiseentscheidung	39
5.3 Chancen und Risiken	41
<b>6. Erfolgsfaktoren zur erfolgreichen Nutzung von Social Media</b>	<b>43</b>
<b>7. Fazit</b>	<b>45</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>X</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung</b>	<b>XIV</b>

# Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resource, Personalwesen
Hrsg.	Herausgeber
Prof.	Professor
QM	Qualitätsmanagement
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
UGC	User Generated Content
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil



# Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Online-Umsatzentwicklung der Tourismusbranche nach Teilbranchen  
in 2009 und 2010 und Prognose bis 2012 (in Mrd. Euro) (Quelle: statista.de)
- Abb. 2: Anzahl der DEHOGA klassifizierten Betriebe in Deutschland (Quelle: DEHOGA)
- Abb. 3: Beispiel einer HolidayCheck Seite (Quelle HolidayCheck)
- Abb. 4: Übersicht der Manager-Seite von TripAdvisor (eigene Quelle)
- Abb. 5: Beispiel für eine Facebook Seite (Quelle: Facebook)
- Abb. 6: Statistiken einer Facebook Fanseite (eigene Quelle)
- Abb. 7: Für Social Media verantwortliche Abteilungen (Quelle: DIM 2012)
- Abb. 8: Korrelation zwischen der Anzahl der Hotelbewertungen und dem  
Buchungspotential eines Hotels (Quelle: Payandeh 2010)

# 1. Einführung

In Zeiten der Globalisierung und der Digitalisierung der sozialen Gesellschaft bieten sich durch die zunehmende Vernetzung von Informations-, Buchungs- und Bewertungsprozessen vor allem der Dienstleistungsbranche und damit auch der Hotellerie und Gastronomie große Chancen.

Gerade neben den klassischen Methoden der Datenerhebung lässt sich dieser multidirektionale Kommunikationsweg zwischen Hotel und Gast/Mitarbeiter/Lieferant als umfangreiche Erweiterung in mehreren Bereichen des Hotelmanagements nutzen. Neben neuen Vertriebswegen über Online Portale bietet das Social Web auch im Personalwesen durch Online Bewerbungen und Jobportale, sowie im Marketing durch die gesteigerte Kundenorientierung und -bindung viele Möglichkeiten.

Neben großen Chancen bringt die Entwicklung zum Social Web allerdings auch Risiken für die Unternehmen mit sich, da sich die nutzergenerierten Inhalte der Social Media Kanäle und Online Portale nur schlecht durch das Management kontrollieren und beeinflussen lassen. Gerade deshalb ist es für den modernen Hotelier quasi unumgänglich, auch diesem Bereich erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen.

Um sich von der wachsenden Konkurrenz im Wettbewerb abzuheben, reichen heutzutage nicht mehr nur die klassischen Qualitätsindikatoren wie die Sterne Klassifizierung eines Hotels aus, sondern auch das Feedback der sozialen Netzwerke wie tripadvisor oder Facebook spielt eine immer gewichtigere Rolle im Entscheidungsprozess der Gäste.

*„Fast alles was wir tun, kann von anderen genutzt werden,  
um sich einen Eindruck von uns zu bilden —  
und fast alles was wir tun, kann von uns genutzt werden,  
um diesen Eindruck zu steuern.“<sup>1</sup>*

Die vorliegende Arbeit behandelt vornehmlich die Aspekte von Social Media, die die Unternehmenskommunikation und die Kundenzufriedenheit, die für das Qualitätsmanagement mittlerweile unabdingbar ist, betreffen. Es wird dargelegt, inwiefern sich Hotelbewertungen für ein effektives Beschwerde- und Qualitätsmanagement eignen und wie weit nutzergenerierte Inhalte als buchungsrelevante Erfolgsfaktoren dienen können.

---

<sup>1</sup> Schütz et al. 2005, S. 234-262

## 1.1 Zielsetzung der Arbeit

Diese Arbeit stellt zunächst die verschiedenen Elemente des Web 2.0 vor und beschreibt deren Einordnung in den Bereich Marketing und Kommunikation. Darauf folgend werden die Auswirkungen und Möglichkeiten für die Hotellerie und Reisebranche dargestellt.

Im zweiten Teil wird auf das betriebliche Qualitätsmanagement eingegangen und im Speziellen darauf, mit welchen Maßnahmen es in der Hotellerie umgesetzt werden kann. Die Veränderung der Qualitätsindikatoren durch die technische Entwicklung wird an praxisnahen Beispielen veranschaulicht. Im Anschluss daran soll aufgezeigt und verdeutlicht werden, wie man das Social Web erfolgreich für seine Unternehmensstrategie nutzen kann und in wie weit die beiden Bereiche Social Media Marketing und Qualitätsmanagement miteinander korrelieren.

*„Insbesondere für den Tourismus (...) erscheinen  
theoretische Ansätze zur Erklärung einzelner Web 2.0  
Phänomene als notwendig, sollten Modelle und Theorien  
doch jene Schrauben und Stellwerke aufzeigen, die es in  
der Praxis zu bedienen gilt.“<sup>2</sup>*

In diesem Sinne soll diese Arbeit als eine Art Ratgeber bzw. Leitfaden für die konsequente und effektive Nutzung des Social Webs als Erweiterung des Qualitätsmanagements dienen.

---

<sup>2</sup> Egger, Web 2.0 im Tourismus, 2010, S. 18

## 2. Das Social Web

### 2.1 Begriffsklärung

Web 2.0, Social Media oder User Generated Content. Jeder hat einen dieser Begriffe schon einmal gehört, aber die genaue Bedeutung und die Zusammenhänge die dahinter stecken, kennen die Meisten nicht. Das Internet hat sich seit seinen Anfängen in den 1980er Jahren rasend entwickelt. Aus dem wissenschaftlichen Netzwerk für einige Wenige hat sich innerhalb eines viertel Jahrhunderts ein Massenphänomen entwickelt, das weltweit von über 2,5 Milliarden Menschen zur Informations- und Produktsuche, für die Unterhaltung und die Kommunikation genutzt wird.<sup>3</sup> In Deutschland hat sich die Internetnutzung von Personen über 14 Jahren im Zeitraum von 2001 bis 2013 mehr als verdoppelt und liegt heute bei ca. 76%<sup>4</sup>.

#### 2.1.1 Web 2.0 und Social Web

Unter dem Begriff Web 2.0, der von Tim O'Reilly 2005 geprägt wurde<sup>5</sup>, werden die technischen Veränderungen zusammengefasst, die die Entstehung von dem, was wir heutzutage Social Web nennen, erst ermöglicht haben. Im Zusammenhang mit Web 2.0 und Social Web ist auch oft die Rede vom „Mitmach - Internet“<sup>6</sup>, da der Internetnutzer selbst Informationen teilen, kommunizieren und mit Anderen interagieren kann und dies als ‚soziale‘ Erfahrung empfindet. Social Web „fokussiert die Bereiche des Web 2.0, bei denen es nicht um neue Formate oder Programmarchitekturen, sondern um die Unterstützung sozialer Strukturen und Interaktionen über das Netz geht.“<sup>7</sup>

Die Veränderungen des Internets zum Web 2.0 und damit zum Social Web können in die folgenden drei Charakteristika eingeteilt werden: die Möglichkeit des Mitwirkens, die bessere und stärkere Vernetzung der Inhalte und die Art der Kommunikation.

---

<sup>3</sup> Vgl. Chanana, Mit Social Media zum Erfolg, 2013, S. 7

<sup>4</sup> [www.statista.de](http://www.statista.de), Zugriff v. 7.6.2014

<sup>5</sup> vgl. O'Reilly, What is Web 2.0, 2005, Zugriff v. 13.6.2006

<sup>6</sup> vgl. Faber, Reiseberatung und -vertrieb im Web 2.0 Zeitalter - Status quo, 2010 S. 189

<sup>7</sup> Ebersbach et al. 2008, S. 29

Heute können die User das Internet in allen erdenklichen Formen mit gestalten und sich einen Bereich schaffen, in dem sie sich mit anderen Interessierten auseinandersetzen können. Wo früher noch umfassendes Know-How in der Software Entwicklung gefragt und die Erstellung der eigenen Internetpräsenz mit hohen Kosten verbunden war, ermöglichen heutzutage eine hohe Verfügbarkeit, sowie kostengünstige Open Source Technologien und Einsteigerpakete einen einfachen Zugang für Jedermann.

Die Bildung von Netzwerken hat sich dahingehend gewandelt, dass neben der Vernetzung inhaltlicher Aspekte (wie bspw. bei Blogs<sup>8</sup>, Wikis<sup>9</sup>) die Vernetzung von persönlichen Informationen und einzelnen Personen (bspw. MySpace, Facebook, google+) eine gewichtige Rolle übernommen hat. Durch die Masse an Information und Inhalten hat sich das Social Web dahingehend entwickelt, dass Social Networks diese Vernetzungen permanent im Netz sichtbar und für Gesellschaften nutzbar machen. So entsteht die Möglichkeit Verhalten, Aussagen und Bewertungen im Netz einzelnen Personen und dadurch Netzwerken zuzuordnen. Diese Vernetzung der Akteure untereinander bezeichnet man als Social Graph.

Die Veränderung in der Kommunikation beschreibt, wie sich die ehemals einseitige Kommunikation von Unternehmen zu User zu einem Dialog, oder sogar einem Gespräch, das der User über verschiedene Plattformen führen kann, entwickelt hat. Hier kann der Kunde nicht nur das Unternehmen direkt ansprechen, sondern auch Produktmeinungen äußern oder sich mit anderen Interessenten austauschen und Insiderwissen kommunizieren.<sup>10</sup> „Die Voraussetzung für das Social Web liegt im Engagement der Nutzer: Die Anbieter stellen lediglich die Plattform und die Infrastruktur zur Verfügung, alle Inhalte werden von den Nutzern beigesteuert. Seine soziale Dimension erhält das Social Web aber erst durch die vielfältigen Rückkopplungsprozesse, die von den nutzergenerierten Inhalten ausgehen: Nutzer stellen nicht nur Ihre Meinungen und Empfindungen ins Web, sondern bewerten, klassifizieren und empfehlen diese auch. Auf diese Weise entsteht ein kollektives und zugleich vernetztes Wissen, das für alle Nutzer zugänglich ist.“<sup>11</sup>

Das Web 2.0 folgt einfachen Grundprinzipien, es sorgt für globale Vernetzung und wirkt Informationsinseln entgegen, indem es auf globaler Ebene Informationen sammelt und

---

<sup>8</sup> Blog (Weblog): Meist öffentliches „Tagebuch“ eines Herausgebers, der andere User über seinen Alltag, seine Gedanken, oder bestimmte Nischenthemen informiert.

<sup>9</sup> Wikis: Plattformen auf denen User bereits bestehende Artikel lesen und selbst bearbeiten können. Durch die Zusammenarbeit der Autoren und deren gemeinsames Wissen entsteht eine ‚kollektive Intelligenz‘.

<sup>10</sup> Vgl. Ammersdorfer/Bauhuber/Oellrich, Das Social Web, 2010, S. 5

<sup>11</sup> Schmeißer, Kundenbewertungen in der eTouristik - Segen oder Fluch?. 2010, S. 42

diese zum Austausch anbietet. Dadurch entsteht eine kollektive Intelligenz, da sich die angebotenen Informationen durch die Nutzer austauschen, systematisieren und bewerten lassen.

Es ist mittlerweile so gut wie geräteunabhängig, d.h. die Nutzer können situationsadäquat und plattformunabhängig auf die Informationen zugreifen und dazu verschiedenste Geräte, wie PC, Tablet, Smartphone u.ä. nutzen.<sup>12</sup>

### 2.1.2 Social Media und Social Software

Im Grunde versteht man unter dem Sammelbegriff Social Media „alle virtuellen Communities, die mit Hilfe eines technischen Netzwerks (z.B. dem Internet) kommunizieren, interagieren und zusammenarbeiten.“<sup>13</sup> Privatpersonen und Unternehmen können auf den Plattformen der sozialen Netzwerke kommunizieren und arbeiten und dazu ein breit gefächertes Angebot an Ausdrucksformen wie Text, Bild Audio, Video oder Links verwenden. Social Software ist dabei die Grundlage und steht für Softwaretools, „die der Unterstützung von Personen in den Bereichen Kommunikation und Zusammenarbeit, allgemein der Pflege sozialer Beziehungen dient“<sup>14</sup>.

*„Soziale Medien (Social Media) dienen der – häufig  
profilbasierten – Vernetzung von Benutzern und deren  
Kommunikation und Kooperation über das Internet.“<sup>15</sup>*

Als Erscheinungsformen von Social Media gelten nicht nur Anwendungen wie Wikis, Blogs und Foto- bzw. Videoplattformen, sondern ebenso Chats und Foren und vor allem die Social Networks/Communities (Facebook, studiVZ, Wer kennt wen, etc.). Bei einer weiten Begriffsklärung kann man auch virtuelle Kontakt- und Tauschbörsen und

---

<sup>12</sup> Vgl. Kollmann/Hänsel, Grundprinzipien des Web 2.0, 2007, S. 6 f.

<sup>13</sup> Back/Gronau/Tochtermann, Web 2.0 in der Unternehmenspraxis, 2009, S.4

<sup>14</sup> Wirtschaftslexikon Gabler, Zugriff v. 7.6.2014

<sup>15</sup> Wirtschaftslexikon Gabler, Zugriff v. 7.6.2014

bestimmte Apps zur Kommunikation und Bewertung dazuzählen, sowie Medien wie Mashups<sup>16</sup> und Podcasts<sup>17</sup> die in diesem Sinne genutzt werden können.<sup>18</sup>

Die für diese Arbeit relevanten Erscheinungsformen von Social Media und deren Nutzungsmöglichkeiten werden im Hinblick auf das betriebliche Qualitätsmanagement im folgenden Teil dieser Arbeit genauer erläutert.

### **2.1.3 User Generated Content (UGC)**

Wie der Name schon verrät, versteht man unter User Generated Content den durch Nutzer erstellten Inhalt. „User-Generated-Content umfasst alle digitalen Inhalte, um die sich nicht die Anbieter einer Seite kümmern, beziehungsweise solche Inhalte, die nicht von den Webseiten-Betreibern erzeugt werden.“<sup>19</sup> Insofern reichen die Inhalte, die von den Nutzern generiert werden, von Blog-Beiträgen, Lexikaeinträgen oder Produktrezensionen über Design-Entwürfe hin zu Restaurant- und Hotelbewertungen und vielen anderen Inhalten. Dies alles sind denkbare Formen von User-Generated-Content, wobei sich in diesem Bereich immer wieder neue Formen, Möglichkeiten und Plattformen auftun.<sup>20</sup>

Betrachtet man diese Fülle an Inhalten zur Meinungsbildung in Hinblick auf die Tourismus und Hotelbranche so gilt in diesem Zusammenhang zu klären, ob der UGC die Anzahl der Buchungen eines Hotels beeinflusst und inwiefern man diese Inhalte fördern und Nutzen kann. Des Weiteren müssen die Hintergründe beleuchtet werden, die Glaubwürdigkeit und vor allem die Authentizität und Echtheit des UGC.

---

<sup>16</sup> Mashup: Internetseiten die überwiegend aus „fremden“ Daten bestehen und diese verknüpfen und somit neue Dienste anbieten, werden Mashups genannt. Dazu muss der Internetseitenbetreiber keine der Daten selber besitzen oder kontrollieren, sondern holt sich die Daten über diverse Technologien (RSS, Widgets, APIs) von verschiedenen Anbietern in Echtzeit zusammen.

<sup>17</sup> Podcast: Serie von Medienbeiträgen, die über einen Feed abonniert werden können. Das Wort Podcast setzt sich aus den Worten iPod und Broadcasting zusammen.

<sup>18</sup> Wirtschaftslexikon Gabler, Zugriff v. 7.6.2014

<sup>19</sup> [www.gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de), Zugriff v. 7.6.2014

<sup>20</sup> Vgl. [www.gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de), Zugriff v. 7.6.2014

## 2.2 Einordnung in den Bereich Marketing und Kommunikation

Social Media gehört als Teilbereich der Online Kommunikation zum Marketing. Das früher vorwiegend junge Internetpublikum hat sich in den Jahren gewandelt.

In der Altersklasse von 14-29 Jahren sind 90% der Deutschen online erreichbar, zwischen 30 und 59 Jahren sind es noch etwa 70% und auch die Generation 60+ ist mit knapp 20% vertreten.<sup>21</sup>

*„Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.“<sup>22</sup>*

Die wichtigsten Attribute, die der Social Media Kommunikation zugesprochen werden, sind bspw. die eingeschränkte Kontrollierbarkeit, die Interaktion der Kommunikation und der zweiseitige Informationsfluss, sowie die multimediale Verbreitung der Kommunikationsinhalte. Des Weiteren kann Social Media Kommunikation als persönlich (unmittelbarer zwischenmenschlicher Kontakt) oder unpersönlich (zeitliche und räumliche Trennung von Erstellen und Empfangen der Information) klassifiziert werden. Die offene oder geschlossene Kommunikation kann entweder zielgruppenspezifisch und adressatenbezogen (z.B. Newsletter) oder mit der breiten Masse (z.B. Blogs, Wikis) stattfinden.<sup>23</sup>

Obwohl Social Media als Teil der Online Kommunikation und damit des Marketings gesehen wird, spricht es auch viele andere Bereiche innerhalb eines Unternehmens an und ist vielseitig nutzbar. „Man kann sich als Unternehmen mit Kunden vernetzen, zum Zweck des Marketings, der Marktforschung, des Kundensupports und -feedbacks oder des Crowdsourcings<sup>24</sup>, oder als Verwaltungsstelle mit den Bürgern, zum Zweck der Information und der Partizipation. Auch der HR-Bereich profitiert, indem er sich über Bewerber informiert und Mitarbeiter akquiriert.“<sup>25</sup> Durch die sich anbietende Vielfalt an

---

<sup>21</sup> vgl. Payandeh, Die Bedeutung von UGC für die Hotellerie, 2010 S. 151

<sup>22</sup> Bruhn, Kommunikationspolitik, 2009, S. 1

<sup>23</sup> Vgl. Chanana, Mit Social Media zum Erfolg, 2013, S. 46 f.

<sup>24</sup> Crowdsourcing: Inhalte oder Aufgaben werden über entsprechende Anwendungen oder Plattformen an die Öffentlichkeit (crowd) im Internet weitergegeben (Outsourcing) und durch freiwillige Mitarbeit der User werden neue Inhalte generiert oder bestehende Inhalte immer wieder überarbeitet.

<sup>25</sup> Wirtschaftslexikon Gabler, Zugriff v. 7.6.2014



Möglichkeiten für Kontaktaufnahme, Datensammlung und Feedback wirkt sich Social Media des Weiteren auf alle Bereiche des operativen Marketings positiv aus.

In der Produktpolitik, dem „Entscheidungstatbestand der zielmarktorientierten Ausgestaltung der Produkte und Leistungen des Unternehmens“<sup>26</sup>, kann die Entwicklung neuer Produkte, die Konfiguration der Gestaltungsparameter, Variation und Differenz von Leistungen, Qualitätsveränderungen der Produkte und Elimination von Leistungsangeboten<sup>27</sup> durch die erworbenen Kenntnisse aus dem Social Web beeinflusst werden. Auch der Preispolitik kann es dienlich sein, beispielsweise um kurzfristige Preisänderungen zeitnah durchführen zu können. Online Distribution überwindet die zeitliche und räumliche Distanz zwischen Kunden und Unternehmen, so dass man den indirekten Vertrieb über Absatzmittler und Absatzhelfer durch einen direkten Vertrieb ergänzen kann. Hierbei wird auch die Kundengewinnung und Kundenbindung positiv gefördert, da der Kunde sich direkt an das Unternehmen oder ausgewählte Handelspartner wenden kann. In der Kommunikationspolitik unterstützt das Online bzw. Social Media Marketing bei der Erreichung der Unternehmenskommunikation, wie z.B. Bekanntheit, Wettbewerbsprofilierung, Kaufabsicht, Information und Aktualität.<sup>28</sup> Bereits im Jahr 2011 wurden in Deutschland über 6,2 Milliarden € für Online Kommunikation ausgegeben, was einem Zuwachs von ca. 3 Milliarden € innerhalb von 3 Jahren widerspiegelt.<sup>29</sup>

Bisher wurden die meisten kommunikativen Prozesse der Unternehmen top-down gesteuert, z.B. indem ein Unternehmen über einen Gatekeeper (zB. Fernsehsender, Radiostation, Zeitungsverlag) Informationen an die Masse der Konsumenten streut. Dadurch war der Rückkanal vom Konsumenten zum Unternehmen minimal (z.B. durch Radioanrufe, Leserbriefe).<sup>30</sup> Durch die Entwicklung zum Web 2.0 und die Entstehung von Sozialen Netzwerken wurde diese hierarchische Struktur aufgelöst und „die Konsumenten (erhalten) im Kommunikationsprozess die gleiche Stellung wie die vormaligen Gatekeeper und Sender“<sup>31</sup>.

Bereits 1983 erwähnte Alvin Toffler diesen Wandel vom Konsumenten zum Produzenten und erfand den Begriff ‚Prosumer‘<sup>32</sup> bzw. ‚Prosument‘, der einen Konsumenten beschreibt, der als Mit-Produzent eines Produkts oder einer

---

<sup>26</sup> Chanana, Mit Social Media zum Erfolg, 2013, S. 27

<sup>27</sup> Vgl. Weis, Marketing 2007, S. 233

<sup>28</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, Marketing, 2008, S. 634 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Sander, Marketing-Management, 2011, S. 647

<sup>30</sup> vgl. Ammersdorfer/Bauhuber/Oellrich, Das Social Web, 2010, S. 11

<sup>31</sup> Ammersdorfer/Bauhuber/Oellrich, Das Social Web, 2010, S. 11

<sup>32</sup> Vgl. Toffler, Die dritte Welle, 1983

Dienstleistung gelten kann, da er maßgeblich an der Fertigstellung beteiligt ist. „Die Möglichkeit im Internet als Informationsproduzent aufzutreten aktiviert die Menschen (...) Social Media Anwendungen einzusetzen.“<sup>33</sup>

Die direkte Feedbackfunktion für den Nutzer führt zu einer Zwei-Wege-Kommunikation und „die Kommunikationsprozesse finden nicht mehr unidirektional sondern multidirektional zwischen Konsumenten, zwischen Konsumenten und Gatekeepern, sowie zwischen Konsumenten und der Institution statt.“<sup>34</sup> In diesem Zusammenhang unterscheidet man aus Unternehmenssicht zwischen sogenannten ‚Push‘ und ‚Pull‘ Aktionen. Informationen der Homepage gehören bspw. zum Kommunikationspull, d.h. das Unternehmen bietet die Informationen für den individuellen Abruf an. Beim Kommunikationspush wird der Informationsfluss durch das Unternehmen gestartet, z.B. in Form von Email-Newslettern oder Bannerwerbung.<sup>35</sup> „Dadurch soll die Motivation des Nachfragers gesteigert werden, sich intensiv mit dem Unternehmen und seinen Produkten auseinanderzusetzen.“<sup>36</sup>

Heutzutage entscheidet nicht mehr die organisatorische Stellung des Senders über seinen Einfluss auf den Kommunikationsprozess, sondern die Popularität im Netz und die Beherrschung der notwendigen Grundlagen der Kommunikation und Technologie.<sup>37</sup> Dadurch erlangt die zu erreichende Aufmerksamkeit die Bedeutung einer ökologischen Größe im Social Web.

## **2.3 Bedeutung für den Dienstleistungssektor und die Hotellerie**

Betrachtet man den Dienstleistungssektor und die Reisebranche, so wird deutlich, „die Gäste entscheiden sich zunehmend auf Basis von digitalen Informationen und elektronischer Kommunikationsmöglichkeiten und agieren vorbei an klassischen Intermediären wie z.B. den Reisebüros (Disintermediation)“<sup>38</sup>. Neben der Bedeutung, die Social Media in der Informationsbeschaffung und in der Unternehmenskommunikation als Sprachrohr für beide Seiten gewinnen konnte, wird ihm auch

---

<sup>33</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2011, S. 1081

<sup>34</sup> Ammersdorfer/Bauhuber/Oellrich, Das Social Web, 2010, S. 11

<sup>35</sup> Vgl. Chanana, Mit Social Media zum Erfolg, 2013, S. 40

<sup>36</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg, Marketing, 2008, S. 663

<sup>37</sup> vgl. Ammersdorfer/Bauhuber/Oellrich, Das Social Web, 2010, S. 11

<sup>38</sup> Hopfinger/Günther, 2009

zunehmend die Funktion als buchungsrelevanter Erfolgsfaktor zugeschrieben. In Anbetracht dessen lässt sich bei der Einordnung der Bedeutung des Social Webs für die Hotellerie zwischen der Bedeutung für Informations- und Buchungsprozesse unterscheiden.

### **2.3.1 Bedeutung für die Informationsbeschaffung**

Die Reisenden suchen „bei der Recherche und Buchung über das Internet nach Informationen, um Risiken zu minimieren, da sie das ‚Produkt‘ Hotel vorab nicht testen können.“<sup>39</sup> Die Möglichkeiten sich über die vor Ort gebotene Leistung im Vorfeld zu informieren sind heutzutage nahezu unerschöpflich. War der Gast noch vor wenigen Jahren in der Auswahl seines Urlaubsortes auf die Werbetexte in den Katalogen der Reiseveranstalter oder die Webseite oder das Prospekt des Hotels angewiesen, kann er heute seinen ersten Eindruck mit ein paar Klicks im Web erlangen. Die traditionellen Informationsquellen für Urlaubsreisen, wie z.B. Printmedien, persönliche Empfehlungen durch Freunde oder Familie und Rundfunkmedien wurden durch die Entwicklung zum Social Web um ein Vielfaches erweitert. „Traditionelle Informationsmonopole, bei denen Reisebüros und Reiseanbietern eine ‚Informationshoheit‘ zukam, wurden aufgebrochen und in Informationspolypole umgeformt.“<sup>40</sup>

Da der Aspekt der Dienstleistung als Teil der Hotelleistung ein immaterielles Produkt darstellt, ist es optimal für eine elektronische Datenübertragung geeignet. Die notwendigen buchungsrelevanten Informationen lassen sich gut im Internet darstellen und kostengünstig den tagesaktuellen Veränderungen anpassen.<sup>41</sup> Die Hotelleistung lässt sich ansprechend darstellen, durch Fotos und virtuelle Rundgänge kann der Nutzer die räumliche Distanz überwinden und das ‚Produkt Hotel‘ kennenlernen. Eine Emotionalisierung der Reiseprodukte lässt sich durch die Integration von Bildern und Videos viel besser als in den anderen Medien erreichen.<sup>42</sup> Je emotionaler der potentielle Gast das Produkt wahrnimmt, desto wahrscheinlicher ist, dass er dieses auch real erleben will.

Das Image und die Außenwirkung des Hotels können durch die Möglichkeit an den Erfahrungen anderer User teilhaben zu können, für den potentiellen Gast an Authentizität und Unabhängigkeit gewinnen. Auch die Vielfalt und Aktualität tragen

---

<sup>39</sup> Wolter/Mathey, Der entscheidende Klick, 2014, S. 223

<sup>40</sup> Faber, Reiseberatung und -vertrieb im Web 2.0 Zeitalter — Status quo, S. 189

<sup>41</sup> vgl. Ammersdorfer/Bauhuber/Oellrich, Das Social Web, 2010, S. 4

<sup>42</sup> Vgl. Buhalis, eTourism - Information technology for strategic tourism management, 2003

dazu bei, dass sich der Gast ein facettenreiches und ausgewogenes Bild von der angebotenen Hotelleistung machen kann. „Über die Empfehlungen von Gästen wird eine Vertrauensbasis geschaffen, die den potentiellen Hotelgast bei seiner Wahl beeinflusst. Das Hotel kann sich diese Überzeugungskraft von Hotelbewertungen zu Nutze machen, denn durch dieses geschaffene Vertrauen in die Leistungen und den Service des Hotels, werden mehr Buchungen generiert.“<sup>43</sup>

Es sind diese umfangreichen Entwicklungen die das Social Web heutzutage so wichtig machen. „Die Diversifikation der Informationsproduzenten und die von Nutzern generierten Inhalte (User Generated Content) spielen somit für die Reiseentscheidung eine integrale Rolle.“<sup>44</sup> UGC kann nicht als Mittel zu einer absoluten Erhöhung der Gesamtbuchungen des Marktes dienen, vielmehr verlagert er das Buchungsvolumen innerhalb der Branche. Hotels mit positiven Online Bewertungen und Reputationen profitieren mehr von Buchungen, während Hotels mit negativen Bewertungen es schwer haben, potentielle Gäste im Internet zu bewerben und auf sich aufmerksam zu machen. Dem Kunden wird durch das Social Web, nicht nur auf der unternehmens-eigenen Homepage und dem eigenen Gästebuch, sondern auch innerhalb Sozialer Netzwerke, über Bewertungs- und Buchungsportale und den unendlichen Weiten der ‚Blogosphäre‘<sup>45</sup> ein offenes Sprachrohr gegeben, das positive wie negative Kritik permanent und öffentlich und global im Netz zugänglich macht.

Durch die hohe Anzahl an Nutzern wird das Web zu einem eigenen virtuellen Marktplatz und Social Media zu einer Goldgrube für jede Zielgruppenanalyse. Durch die Möglichkeit die Inhalte (z.B. die Hotelbewertungen) nach dem Profil des Reisenden zu sortieren, ergibt sich ohne großen Aufwand des Hotels eine Zielgruppen Segmentierung. „Hat das Hotel früher noch selbst die Zielgruppen bestimmt, die es anvisieren wollte, sind es heute auch die Gäste, die bestimmen für welche Zielgruppe ein Hotel geeignet ist.“<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Payandeh, Die Bedeutung von UGC für die Hotellerie, 2010, S. 159

<sup>44</sup> vgl. Molz, Travels in blended geographies: Technologies, mobilities and ‚new‘ tourist destinations, 2006

<sup>45</sup> Blogosphäre: Hierunter wird die Menge aller Blogs verstanden, also die Menge der Internetseiten, welche Blogs beinhalten. Durch die Verlinkung der einzelnen Blogs entsteht dabei ein Kommunikationsmedium für die Benutzergruppe.

<sup>46</sup> Payandeh, Die Bedeutung von UGC für die Hotellerie, S. 159

### 2.3.2 Bedeutung für den Vertrieb

Neben den Informationsprozessen wird auch der Vertrieb in hohem Maße durch eCommerce, Online Portale und Social Media beeinflusst. Die schnell fortschreitende technische Entwicklung der Transportmittel hat, neben dem internationalen Ausbau von Verkehrsverbindungen und der Professionalisierung seitens der Anbieter, die Dynamik beschleunigt und die Tourismuswirtschaft zum größten Branchenzweig des eCommerce gemacht.<sup>47</sup>

Die folgende Grafik, die vom Verband Internet Reisevertrieb über die Online-Umsatz Entwicklung in der Tourismusbranche erstellt wurde, veranschaulicht die Entwicklung in den Jahren 2009 und 2010 und bietet eine Prognose der Jahre 2011 und 2012. Die Online-Umsätze deutscher touristischer Leistungsträger wurden in Milliarden Euro den Kategorien Transport, Touristik und Hotel zugeordnet. Das wachsende Umsatzplus und die steigenden Prognosen in allen Bereichen erklärt somit teilweise die wachsende Bedeutung von Online Buchungen und Social Web für die Hotellerie.

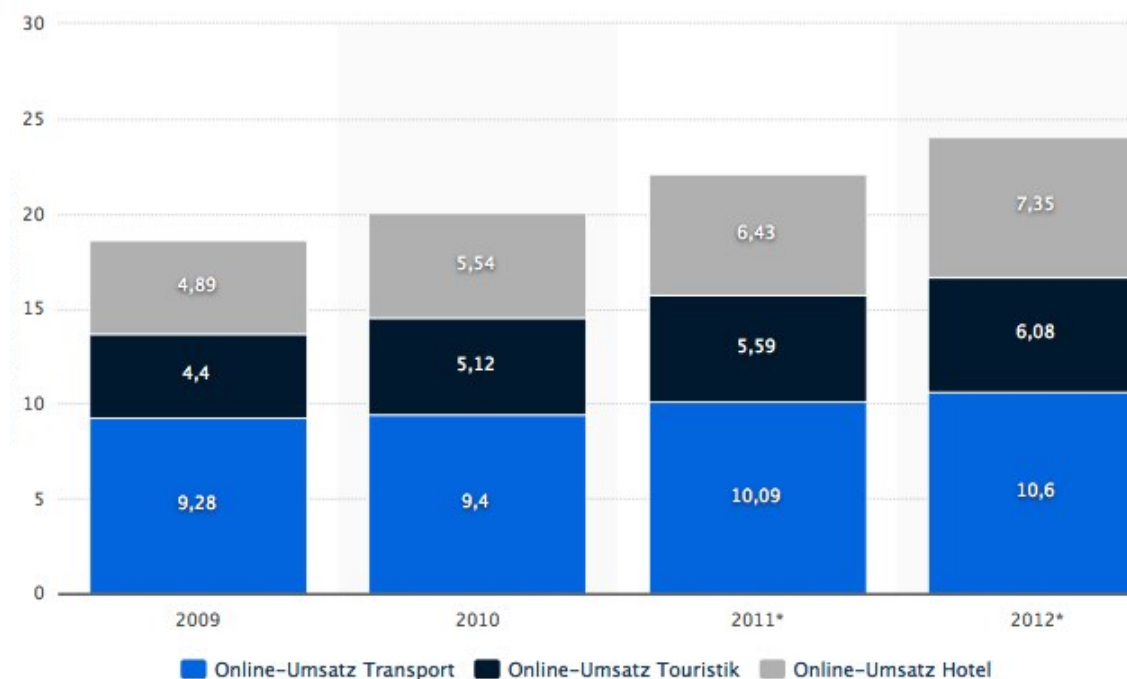


Abb. 1: Online-Umsatzentwicklung der Tourismusbranche nach Teilbranchen in 2009 und 2010 und Prognose bis 2012 (in Milliarden Euro)  
(Quelle: statista.de, Verband Internet Reisevertrieb)

Eine andere Untersuchung, die u.a. der Hotelverband Deutschland durchführte, bestätigte die Prognosen. Bei der Studie, an der sich zwischen Dezember 2011 und

<sup>47</sup> Vgl. Egger, Social Web im Tourismus, 2010, S. 19

Januar 2012 mehr als 1.400 Hotels in Deutschland, Österreich und der Schweiz beteiligten, nahmen die Online-Buchungsportale den größten Anteil bei den elektronischen Buchungen ein.<sup>48</sup> Beliebt bei den Nutzern sind vor allem der Hotel Reservation Service [www.hrs.de](http://www.hrs.de), sowie die Buchungsplattformen [www.booking.de](http://www.booking.de) und [www.hotel.de](http://www.hotel.de).

„Durchschnittlich werden heute im DACH-Gebiet bereits 27% der Buchungen elektronisch in Echtzeit über Online-Buchungsplattformen (OTA), die eigene Website, globale Reservierungssysteme (GDS), Computer Reservierungssysteme (CRS) von Hotelketten und –Kooperationen oder Social Media Plattformen generiert. Dies entspricht einem geschätzten Umsatz von über 7,5 Milliarden Euro.“<sup>49</sup> Der Trend zu den online Buchungskanälen ist seit Jahren ungebrochen, während sowohl der klassische Direktvertrieb als auch der Verkauf über touristische Partner (z.B. Reisebüros, Tourismusorganisationen) weiterhin rückläufig sind. Der potentielle Gast nutzt die Informationsvielfalt, die ihm im Netz geboten wird und profitiert von den Erfahrungen, die andere Nutzer bereits sammeln konnten.

So stellen immer mehr Reisende ihren Urlaub selbst im Internet zusammen und verändern damit maßgeblich die touristischen Strukturen: „War bisher die touristische Wertschöpfungskette — Kunde — Reisebüro — Veranstalter — Transport — Unterkunft — Zielgebietsleistungen — arbeitsteilig organisiert, so wird diese Arbeitsteilung zunehmend obsolet und durch eine prozessorientierte Sichtweise abgelöst.“<sup>50</sup> Da fast alle Reiseleistungen auch im Internet buchbar sind, ist der Weg von der Suche zur Buchung nicht weit und das Social Web und die Suchmaschinen fungieren neben der Informationsbeschaffung auch als Vermittler zwischen Kunden, Reiseveranstaltern, Reisemittlern und Leistungsträgern. Die Plattformen werden in diesem Zusammenhang als ‚New Virtual Intermediaries‘ bezeichnet. Zu Beachten ist allerdings, dass die New Virtual Intermediaries selbst keine Buchungen abwickeln, sondern lediglich die Akteure miteinander vernetzen.<sup>51</sup> Dadurch wird die Vertriebsstruktur komplexer, da die traditionellen Buchungswege um ein Vielfaches erweitert und ergänzt werden und die Strukturen immer mehr miteinander verschmelzen.

---

<sup>48</sup> Vgl. IHA - Die Macht der Buchungsportale, [www.hotellerie.de](http://www.hotellerie.de), Zugriff v. 19.6.2014

<sup>49</sup> IHA - Die Macht der Buchungsportale, [www.hotellerie.de](http://www.hotellerie.de), Zugriff v. 7.6.2014

<sup>50</sup> Thiesing, Web 2.0 in der Touristikindustrie, 2010, S. 33

<sup>51</sup> vgl. Faber, Reiseberatung und -vertrieb im Web 2.0 Zeitalter — Status quo, S. 195

## 3. Qualitätsmanagement als zentraler Faktor

### 3.1 Allgemein

Es existieren unzählbare Erklärungsmuster und Forschungsergebnisse zum Thema Qualität, die alle mit dem Bemühen erstellt wurden, eine einheitliche und allgemeine Definition des Qualitätsbegriffs zu fassen. Dadurch, dass auch immer die subjektiven Empfindungen und Erfahrungen der Verwender, Kunden und Gäste von Bedeutung sind, handelt es sich beim Qualitätsbegriff um einen ausgesprochen vielschichtigen und multidimensionalen Sachverhalt.

*„Weil die Qualität sowohl messbare Eigenschaften, (als auch) subjektive Wertungen enthält, ist sie stets dynamisch, zeit- und sektorabhängig und trotz ihres - nach der allgemeinen Auffassung sehr beständigen Erscheinungsbildes - alles andere, als eine Konstante oder ein unverrückbares Fundament, auf dem Ewigkeitswerte sicher errichtet werden können.“<sup>52</sup>*

Im Zusammenhang mit der Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung stehen also auch immer subjektive Werte und das Wertempfinden der jeweiligen Nutzer. Die Qualität ist zum Einen eine subjektive Größe, die „der individuellen Bedürfnis- und Präferenzstruktur der Verwender eines Gutes und (der) damit einhergehenden Heterogenität der verschiedenen Verwendungszwecke und Nutzererwartungen“<sup>53</sup> entspricht. Zum Anderen ist der Qualitätsbegriff eine objektive Größe, die sich an den der Zweckbezogenheit eines Gegenstandes oder Produkts orientiert und dessen Problemlösungsfähigkeit überprüft.<sup>54</sup>

Zu Beachten ist allerdings, dass eine umfassende Definition von Qualität nur unter Betrachtung der Subjekt-Objekt-Interaktion möglich ist, da erst die Integration vorhandener Produkteigenschaften in die jeweilige verwenderspezifische, subjektive Bedürfnis- und Nutzenstruktur und deren Effizienz in Bezug auf die Problemlösungssituation des Verwenders bestimmen, was Qualität ist.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Bauer, Qualität als Ergebnis technischen Fortschritts, 1983, S. 22

<sup>53</sup> Gardini, Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, S. 5

<sup>54</sup> Vgl. Staudt/Hinterwäller, Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik, 1982, S. 1000 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Kawlath, Theoretische Grundlagen der Qualitätspolitik, 1969, S. 48 ff.

Die Eigenschaften des Qualitätsbegriffs dienen auch als Vergleichs- oder Bezugsgröße. Er erfasst die verschiedenen Beziehungsmuster und setzt diese in Verhältnis zueinander. Einerseits erfasst der Qualitätsbegriff den Input/Output Kontext, das heißt, Aufwand und Nutzen werden in Relation gesetzt und das Preis/Leistungsverhältnis wird ermittelt. Andererseits wird das Produkt durch den Vergleich mit Konkurrenz- oder Substitutionsprodukten in einem Alternativenkontext betrachtet. Als weiteren Teilaspekt wirkt sich der Situationskontext auf das Qualitätsempfinden aus, der sich aus kunden-, unternehmens-, und umweltspezifischer Sicht und dem eigentlichen Interaktionsmoment ergibt.<sup>56</sup>

Ohne tiefer auf die Vielfalt der Ansätze einzugehen, die innerhalb der letzten Jahrzehnte erstellt wurden, um den Qualitätsbegriff zu fassen, wird sich die vorliegende Arbeit an dem von M. Gardini beschriebene Qualitätsbegriff als Gesamtkonstrukt<sup>57</sup> orientieren. Dieser beschreibt in seinen Ausführungen die psychologisch-soziale Ebene, die die „Wahrnehmung und Bewertung von Qualität vor dem Hintergrund individueller und kollektiver Werthaltungen, Beurteilungsgrößen und -relationen reflektiert“<sup>58</sup>. Diese Ebene beschreibt die Sozialisierung und Normierung der Wertmaßstäbe durch soziale Referenzgruppen oder gesellschaftliche Konventionen. Im Gegenzug dazu betrachtet er die ökonomisch-technische Ebene, die messbare und materielle Bezugsgrößen, wie Größe oder Ausstattung eines Produktes in den Vordergrund stellt und damit durch Produktattribute oder das Preis/Leistungsverhältnis die Qualitätsmaßstäbe im Sinne quantitativer und qualitativer Beurteilungsgrößen reflektiert.

Des Weiteren wird Qualität als dynamische Größe betrachtet, die sich den veränderten Qualitätsanforderungen im Laufe der Zeit angepasst hat. Diese Veränderungen können bspw. durch technische Innovationen, stetige Verbesserungen oder gestiegenes Erfahrungswissen der Kunden entstehen. Zusätzlich wird in diesem Konstrukt sowohl die unternehmensspezifische, als auch die kundenspezifischen Sicht auf Beurteilungs- und Bewertungsprozesse eingeschlossen.<sup>59</sup> Diese Wechselbeziehungen sind je nach Produkt oder Dienstleistung unterschiedlich und müssen immer wieder neu eruiert werden.

Betrachtet man die Qualität von Produkten und Dienstleistungen im Hinblick auf die Wirkung auf den Wettbewerb, so gilt diese unbestritten als wesentlicher und

---

<sup>56</sup> Vgl. Gardini, Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S. 6

<sup>57</sup> Vgl. Gardini, Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S. 4 ff.

<sup>58</sup> Gardini, Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S. 8

<sup>59</sup> Vgl. Gardini, Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S. 7



vielversprechender Erfolgsfaktor. Nahezu auf allen Märkten stellt die Qualität der Unternehmensleistung einen kauf- und wettbewerbsentscheidenden Faktor dar, der aus Kundensicht eine höhere Wertigkeit genießt, als andere Wettbewerbsfaktoren.<sup>60</sup> Qualität als Differenzierungsmerkmal kann - ausgehend von der Zufriedenheit der Kunden - die Kundenbindung und -loyalität erhöhen, Ertrag und Marktanteil langfristig steigern und damit erheblich zu einem überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg beitragen.<sup>61</sup> Des Weiteren kann der Fokus auf eine qualitativ hochwertige Leistung eine geringere Preiselastizität und eine niedrige Kundenfluktuationsrate bewirken, sowie auch eine erhöhte Wettbewerbs- und Markteintrittsbarriere für die Konkurrenz darstellen.<sup>62</sup>

Qualität als Managementaufgabe muss alle Hierarchieebenen miteinander verbinden und die festgelegten Strategien in Aufgaben und Tätigkeiten ausarbeiten. Alle Managementebenen sind von der Umsetzung betroffen:

Im normativen Management wird die Qualitätsphilosophie anhand von Werthaltungen nach denen die Unternehmung geführt werden soll festgelegt. Im strategischen Management kann Qualität als Erfolgsposition genutzt werden und über die Entwicklung und Gestaltung der strategischen Erfolgspotentiale bestimmen. Das operative Management ist für die Organisation und Lenkung der täglichen Geschäfte verantwortlich und sollte in diesem Zusammenhang auch die Ausgestaltung eines integralen Qualitätssystems begleiten.

### **3.1.1 Total Quality Management (TQM)**

Der Begriff Total Quality Management beschreibt eine umfassende Unternehmensphilosophie, die als Zielsetzung die Durchsetzung des Qualitätsgedankens auf allen Ebenen der Unternehmung hat.<sup>63</sup> Durch qualitätsorientierte Bewusstseinsbildung und die Mitwirkung von Mitarbeitern, sowie anderen internen und externen Anspruchsgruppen der Unternehmung, sollen die Kundenanforderungen befriedigt und eine kontinuierliche Qualität gesichert werden.

„Unter TQM versteht man eine Managementmethode, die unter Mitwirkung aller ihrer Mitglieder die Qualität in den Mittelpunkt stellt und die durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg, ebenso wie auf Nutzen für die Mitglieder der

---

<sup>60</sup> Vgl. Mollenhauer/Ring, 1991

<sup>61</sup> Vgl. Müller, Strategisches Marketing, 1991, S. 1114-1116

<sup>62</sup> Vgl. Luchs/Neubauer, Qualitätsmanagement, 1986, S. 27

<sup>63</sup> Vgl. Gardini, Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S. 46

Organisation und für die Gesellschaft abzielt. Voraussetzung für den Erfolg dieser Methode ist, dass zum einen die oberste Leitung überzeugend und nachhaltig führt, dass zum anderen alle Mitglieder der Organisation ausgebildet und geschult sind, wobei unter der Bezeichnung Mitglieder jegliches Personal an allen Stellen und Hierarchieebenen verstanden wird.“<sup>64</sup>

TQM als Managementmethode hat sich aus den Unzulänglichkeiten bisheriger Systeme zur Qualitätssicherung entwickelt, zum Einen aus den klassischen Methoden der Qualitätskontrolle (Inspector System) und zum Anderen aus der statistischen Qualitätssicherung (Quality Control System). Die klassische Qualitätskontrolle beschränkte sich im Rahmen von unternehmerischen Anforderungen im Wesentlichen auf die Produktqualität und stellte eine Fehlerkontrolle am Ende des Fertigungsprozesses dar. Die Verantwortung für Qualitätsprobleme lag dabei bei Spezialisten im operativen Bereich. Die statistische Qualitätssicherung vereinigte Verbesserungen der Produktionsprozesse mit Wareneingangskontrollen und Qualitätsprüfungen und nutze so statistische Verfahren, wie die Prozesskontrolle, um potentielle Fehlerquellen lokalisieren zu können. Durch Mitarbeiterschulungen und Verbesserungsmaßnahmen wurde der Qualitätsbegriff als Unternehmensaufgabe definiert.<sup>65</sup>

Da diese Ansätze dem Gesamtkonstrukt der Qualität jedoch nicht gerecht werden konnten, war es nötig, unter Berücksichtigung von gestiegenen Kunden- und Wettbewerbsanforderungen mit TQM ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem zu schaffen. Total Quality Management umfasst also - neben der produktionsorientierten Planung und Kontrolle - die Steuerung und Überwachung der Qualität eines Prozesses bzw. des Prozessergebnisses und sorgt somit über alle Ebenen einer Unternehmung für stetige Qualitätssicherung und -verbesserung.

## **3.2 Hotellerie**

Überträgt man die vorliegenden Ergebnisse zum Qualitätsmanagement auf die Hotellerie, so kann man über die verschiedenen Merkmale der Dienstleistung, die sich in der Hotelleistung ein Leistungsbündel aus immateriellen und materiellen Bestandteilen bilden, ein konzeptionelles Qualitätsmodell schaffen. Als Grundlage für die Entwicklung, Gestaltung und Operationalisierung eines effizienten Qualitätsmanagementsystems ist es nötig, die einzelnen Qualitätselemente der Hotelleistung zu erfassen. Dazu gehören vor Allem Gästeorientierung und -zufriedenheit, wie Mitarbeiterorientierung und Führungsverantwortung. Im Rahmen dieser Arbeit werden

---

<sup>64</sup> [www.quality.de](http://www.quality.de), Zugriff v. 15.6.2014

<sup>65</sup> Vgl. Gardini, Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S. 45 f.

weitere Qualitätselemente, wie Umweltorientierung, Prozessdenken und strukturiertes Vorgehen, nur der Vollständigkeit wegen erwähnt.

### **3.2.1 Gästeorientierung und -zufriedenheit**

Gästeorientierung als unternehmerische Verhaltensweise dient der Operationalisierung von Gästezufriedenheit als generelles Qualitätsziel des QM. Während früher das Produkt im Mittelpunkt stand und der Fokus auf der Gewinnung neuer Kunden lag, steht im Qualitätsmanagement vielmehr der Kunden im Mittelpunkt und der Fokus liegt entsprechend auf dem Aufbau, Erhalt und Ausbau von Kundenbeziehungen. „Kundenzufriedenheit ist Resultante eines komplexen psychischen Vergleichs- und Informationsverarbeitungsprozesses und beschreibt einen Zustand, der sich aus dem Zusammenwirken zwischen den ex-ante Erwartungen von Kunden bezüglich einer bestimmten Dienstleistung und den ex-post Wahrnehmungen und Erfahrungen der Kunden nach Inanspruchnahme dieser Dienstleistung ergibt.“<sup>66</sup> Der Kunde sieht die Qualität einer Leistung heutzutage als selbstverständlich an, sodass ein Alleinstellungsmerkmal kaum noch über den Grund- und Zusatznutzen erreicht werden kann. In diesem Zusammenhang muss eruiert werden, wie die Wertschätzung der Kunden ausgeprägt ist. Unter Betrachtung der Kundenstruktur werden die Bedürfnisse formuliert und die Befriedigung dieser als oberstes Ziel gesetzt. Kontinuierliche Zufriedenheitsanalysen und Gästebefragungen dienen als Mittel der Kontrolle.

### **3.2.2 Mitarbeiterorientierung und Führungsverantwortung**

Um die gesteckten Ziele erreichen zu können, ist es wichtig, dass die Führungsebene die festgelegten Werte aktiv vorlebt und den Mitarbeitern als positives Vorbild dient. Loyalität, Teamgeist und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Leistungen fördern ein angenehmes Arbeitsumfeld. Als Aspekte der Mitarbeiterorientierung können in diesem Zusammenhang Qualitätstrainings und Schulungen gesehen werden, quasi alle Maßnahmen, die zur Stabilisierung bzw. Weiterentwicklung des Qualitätsniveaus führen. Ein qualitätsorientiertes Schulungskonzept sollte allen verschiedenen hierarchischen Ebenen (oberste, mittlere, untere Führungsebene, übrige Mitarbeiter) die notwendigen Inhalte vermitteln.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Gardini, Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S. 129 f., vgl. auch Lingenfelder/Schneider, 1991, S. 110

<sup>67</sup> Vgl. Gardini, Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S. 220

## 4. Qualitätsindikatoren der Hotellerie

Die vorliegende Arbeit unterscheidet zwischen klassischen und modernen Qualitätsindikatoren, wobei zu den klassischen Qualitätsindikatoren die gängige Praxis, wie die Sterne Klassifizierung durch den DEHOGA oder Zertifizierungen von bestimmten Organisationen (wie z.B. LHW) gehören. Des Weiteren kann man zu den klassischen Qualitätsindikatoren eine Prozess-Standardisierung nach ISO zählen, wobei dies in der Hotellerie eher seltener gesehen wird. Checklisten oder Brand Standards, werden vermehrt in der Kettenhotellerie als Möglichkeit der Qualitätssicherung genutzt, aber auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen finden individuell gestaltete Formulare und Checklisten großen Nutzen.

Unter modernen Qualitätsindikatoren verstehen sich im Rahmen dieser Arbeit die Aspekte, die den potentiellen Gast in erster Linie online erreichen, wie z.B. Bewertungs- Buchungsportale, soziale Netzwerke oder Blogs. Hier geht es darum, dass unter Nutzung von Social Media UGC erstellt wird und potentiellen Gästen als Qualitätsindikator dienen kann.

### 4.1 Klassische Qualitätsindikatoren

Zu den klassischen Qualitätsindikatoren für Hotelgäste gehören vor allem materielle Leistungsbestandteile, also alles, was die ‚Hardware‘ eines Hotels darstellt, wie bspw. Standort, Hotelanlage, -gebäude und Ausstattung. Die Breite und Tiefe des Leistungsangebotes beeinflussen das Qualitätsempfinden der Gäste genauso wie der Preis. Auch Kooperations- oder Kettenzugehörigkeit, Klassifizierung und das Image entscheiden über die Erwartungshaltung. Im Hinblick auf Funktion und Ästhetik trifft der potentielle Gast bei diesen Merkmalen erste qualitative Entscheidungen.<sup>68</sup>

Bezüglich des Standorts kann sich bspw. die Innenstadtlage eines Stadthotels vorteilhaft gegenüber schlechter gelegener Konkurrenz auswirken und dementsprechend als Qualitätsindikator fungieren. Die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette kann potentiellen Gästen das Image und Qualitätsversprechen der ganzen Marke vermitteln, so dass sich eine positiver, wie negativer Effekt entwickeln kann, je nach dem, welche Erfahrungen der Gast bereits in anderen Häusern der Kette sammeln konnte. Die Gestaltung der Hotelanlage, die Architektur der Gebäude, die Ausstattung, die Zimmer, sowie das gastronomische Angebot entscheiden über den ersten Eindruck des Gastes, über sein Empfinden von Funktionalität, Design, Zustand und Sauberkeit der Leistungskomponenten. Auch die Breite und Tiefe des Leistungsangebotes spielt für das Qualitätsempfinden des Gastes eine Rolle, da ein umfangreiches

---

<sup>68</sup> Vgl. Zech, Internationales Hotel-Management, WS 2011/12

Leistungsangebot oft mit hoher Qualität assoziiert wird. Genauso muss man bei der Preisgestaltung bei einem hohen Preisniveau davon ausgehen, dass die Qualitätserwartung der Kunden deutlich höher liegt.<sup>69</sup>

Selbst der vom Gast wahrgenommene Personaleinsatz kann sich auf das Empfinden der Dienstleistungsqualität auswirken, da viele Kunden denken, dass das Personal das Hotel repräsentiert und personifiziert. Damit müssen auch die Verhaltensformen und das äußere Erscheinungsbild der Mitarbeiter mit dem vermittelten Image und der Corporate Identity des Hauses harmonisieren, um die Erwartungshaltung des Gastes erfüllen zu können.

#### **4.1.1 Sterne-Klassifizierung**

In Deutschland leitet der DEHOGA das System der Hotelklassifizierung. Der DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband) „vereint mit dem Gastgewerbe in Deutschland eine wachsende Dienstleistungsbranche überwiegend mittelständischer Prägung, (...) darunter über 227.000 Betriebe mit fast 1,7 Million Beschäftigten und über 68.000 Auszubildenden (...).“<sup>70</sup> Das Aufgabenfeld und die Einsatzbereiche gestalten sich vom klassischen Restaurant über die Gemeinschaftsverpflegung bis zur System- und Sternegastronomie, von der Frühstückspension über das Ferien- und das Tagungs- bis zum Luxushotel.<sup>71</sup>

Auf freiwilliger Basis kann sich jeder Beherbergungsbetrieb, der ein DEHOGA Mitglied ist, in eine der fünf Sternekategorien klassifizieren lassen. Diese wird auf Basis eines festgelegten Kataloges von Kriterien ermittelt und hat eine Gültigkeit von drei Jahren. Der Hotelier erhält im Zuge der Klassifizierung eine Urkunde, sowie ein Messingschild.

Zu den Mindestkriterien der DEHOGA gehören das Gebäude- und Raumangebot, die Einrichtung und Ausstattung, der Service, Freizeitangebote und deren Gestaltung, sowie der Tagungsbereich. Für die Bewertung ist entscheidend, wie viele Punkte das Hotel in den verschiedenen Kategorien sammeln konnte. Zur genaueren Unterscheidung gibt es zudem die Bezeichnung »Garni« und den Zusatz »Superior«. Letzterer kennzeichnet innerhalb einer Kategorie die Spitzenbetriebe mit deutlich mehr Wertungspunkten als erforderlich.<sup>72</sup> Die Richtlinien und Bewertungskriterien werden

---

<sup>69</sup> vgl. Gardini, Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S. 77 ff.

<sup>70</sup> [www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de), Zugriff v. 4.6.14

<sup>71</sup> vgl. [www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de), Zugriff v. 4.6.14

<sup>72</sup> Vgl. [www.hotelsterne.de](http://www.hotelsterne.de), Zugriff v. 4.6.2014

von der DEHOGA verbindlich festgelegt und deren bundesweit einheitliche Anwendung sichergestellt. Wie die folgende Grafik zeigt, wurde 2014 ein neuer Höchstwert fast 8.700 Betrieben aufgestellt, die sich durch die DEHOGA klassifizieren lassen haben.



Abb. 2: Anzahl der DEHOGA klassifizierten Betriebe in Deutschland<sup>73</sup>

Mittlerweile hat sich neben der landeseigenen Bewertung auch eine europäische Gemeinschaft gebildet, um mit der zunehmenden Globalisierung mithalten zu können. „Unter der Schirmherrschaft von HOTREC – Hospitality Europe, haben die Hotelverbände aus Deutschland, Niederlanden, Österreich, Schweden, Schweiz, Tschechien und Ungarn die Hotelstars Union gegründet.“<sup>74</sup> Mittlerweile sind auch die folgenden Länder der europäischen Sternefamilie beigetreten: Estland, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Belgien, Dänemark und Griechenland.

Mit der Zielsetzung einen Zusatznutzen durch die europaweite Vergleichbarkeit der unterschiedlichen QM Systeme zu schaffen, entwickelte der HOTREC im Jahr 2006 ein System zur Evaluierung der Qualitätsmanagementsysteme in Hotellerie und Gastronomie in Europa.<sup>75</sup> Das System "European Hospitality Quality" (EHQ) soll die hohen Standards der Qualitätsmanagementsysteme sichern und ihnen zusätzlich eine europäische Dimension geben.

Unter dem Namen ‚ServiceQualität Deutschland‘ hat sich eine Kooperationsgemeinschaft der Bundesländer gebildet, die sich auf Qualitätsmanagement der Dienstleistungsbranche spezialisiert hat und Systeme, Seminare und Service zu diesem umfassenden Themengebiet bietet.<sup>76</sup> Das in der Schweiz entwickelte Modell wurde innerhalb Deutschlands in allen Bundesländern lizenziert und hat zum Ziel, das ‚Q‘-Logo als

<sup>73</sup> vgl. [hotelsterne.de](http://hotelsterne.de), Zugriff v. 4.6.2014

<sup>74</sup> [www.hotelstars.eu](http://www.hotelstars.eu), Zugriff v. 7.6.2014

<sup>75</sup> Vgl. [www.hotellerie.de](http://www.hotellerie.de), Zugriff v. 7.6.2014

<sup>76</sup> Vgl. [www.ahgz.de](http://www.ahgz.de), Zugriff v. 7.6.2014

Markenzeichen für Service in Deutschland zu etablieren. Die über 4.000 klein- und mittelständische Unternehmen die bereits Mitglieder sind, bestätigen den deutlichen Trend Richtung Qualitätsbewusstsein und Serviceorientierung. Die Koordination auf Bundesebene unterliegt dem deutschen Tourismusverband.<sup>77</sup> Seit dem 18. Juni 2009 ist das Qualitätsmanagementsystem ServiceQualität Deutschland europaweit anerkannt. HOTREC hat das dreistufige deutsche Qualitätsprogramm ServiceQualität Deutschland für touristische Leistungsträger im Rahmen seines European Hospitality Quality Schemes (EHQ) vollumfänglich akkreditiert. Seitdem können Betriebe, die mit dem nationalen ‚Q‘ von ServiceQualität Deutschland zertifiziert sind, auch mit dem europäischen ‚Q‘ werben – ohne zusätzliche Kosten.<sup>78</sup>

Eine Sterneklassifizierung ist für den Hotelier sinnvoll, sobald es messbare und kontrollierbare Kriterien im Betrieb gibt. Der Aufwand für die Erhebung, Umsetzung und Pflege aller nötigen Maßnahmen muss im Rahmen vertretbar sein. Die Gewährleistung einer einheitlichen Bewertung des Angebots und die Minimierung der Unterschiede im internationalen Maßstab stehen dabei im Fokus. Vorteile bietet die Klassifizierung mittelständischen Hotels und Privathotels gegenüber der Kettenhotellerie. Die Kategorisierung in 5 mögliche Sterne erleichtert die Positionierung am Markt und schafft Vergleichbarkeit. „Darüber hinaus sind die Sterne vom Gast anerkannte und bekannte Kurzbotschaften zur Charakterisierung des Dienstleistungsangebots eines Hotels. Diese Kurzbotschaften erlangen auch durch die Nutzung digitaler Buchungssysteme eine größere Bedeutung. Sie lassen sich problemlos in den oft knappen Rahmen der Listen und Tabellen einfügen, die heute häufig Grundlage der Buchungsentscheidungen sind“.<sup>79</sup>

Nachteile an der Sterne-Klassifizierung als Qualitätsindikator sind die mangelnde Aktualität. Sie stellt nur eine Momentaufnahme des Beherbergungsbetriebes dar. Des Weiteren ist sie mit einem hohen bürokratischen Aufwand und hohen Kosten verbunden und kann kleinere Hotels unter Investitionsdruck stellen. Da es international zu große Unterschiede gibt, ist es nicht möglich, global einheitliche Kriterien zu erstellen. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Dienstleistungsqualität im Hotel nicht bewertet werden kann. Vergleicht man Hotels nur anhand der Sterne-Klassifizierung entfallen die Präferenzen von Kettenhotels, da diese sich mit gleichklassigen Individualhotels messen müssen. Unter Umständen kann die Sterne-Klassifizierung sogar negative Folgen für den Betrieb mit sich ziehen, z.B. wenn das Hotel in eine niedrigere Klasse eingeordnet und das Image beschädigt wird. Außerdem sehen sich

---

<sup>77</sup> Vgl. [www.servicequalitaet-deutschland.de](http://www.servicequalitaet-deutschland.de), Zugriff v. 7.6.2014

<sup>78</sup> Vgl. [www.hotellerie.de](http://www.hotellerie.de), Zugriff v. 15.6.2014

<sup>79</sup> [www.hotelsterne.de](http://www.hotelsterne.de), 4.6.14

niedrigklassige Hotels oftmals mit Problemen bei der Personalbeschaffung konfrontiert.<sup>80</sup>

#### 4.1.2 Zertifizierungen

Den Hoteliers steht die Möglichkeit offen, Zertifikate über Qualitätsleistungen von verschiedenen Institutionen zu erlangen. Die bekannteste Organisation in diesem Zusammenhang ist ‚The Leading Hotels of the World‘, die sich auf die Luxushotellerie spezialisiert hat. Weitere Organisationen die einen Beherbergungsbetrieb auszeichnen können, sind bspw. ‚Preferred Hotels‘ im Luxusbereich, ‚Romantic Hotels‘ oder der VDR (Verband deutscher Geschäftsreisender) im Bereich Geschäftsreisen. Generell kann man sagen, dass es unzählige Institutionen gibt, die in den verschiedensten Bereichen Hotelleistungen zertifizieren, zum Beispiel für gesteigerten Einsatz für die Umwelt, besonders gute Arbeitsbedingungen oder familienfreundliche Atmosphäre. Je nach der individuellen Spezialisierung und Besonderheiten kann der Hotelier entscheiden ob er diesen USP über die Organisation bewerben will.

#### The Leading Hotels of the World

„The Leading Hotels of the World, Ltd. (LHW) ist die weltweit größte Kollektion in der Luxushotellerie, unter deren Dach sich rund 430 der besten Hotels, Resorts und Spas in über 80 Ländern versammeln.“<sup>81</sup> 1928 von einer Gruppe einflussreicher und zukunftsorientierter europäischer Hoteliers gegründet, umfassten die Leading Hotels zunächst 38 Mitgliedshotels mit 9000 Betten in Europa und Ägypten.<sup>82</sup> Das Konzept, nach strengen Vorgaben nur die besten Hotels mit höchsten Qualitätsstandards als Mitglieder zu akzeptieren, fand Anklang, wie an der stetig steigenden Anzahl der Mitglieder zu sehen ist. Zu der Organisation LHW gehören des Weiteren noch die Gruppe ‚Small Leading Hotels of the World‘, ‚Leading Spas‘ und die ‚Leading Quality Assurance‘ (Qualitätsanalysen bei Luxus-Dienstleistern aus der Hotel-, Spa-, Kreuzfahrt- und Flugbranche).

Auch in anderen Hotel Bereichen wie Finanzen, Vertrieb oder Personalwesen versucht die Organisation Fuß zu fassen, z.B. mit ‚*Leading Financial Services*‘, ‚*Leading Interactive Reservations*‘ (für Online-Buchung), ‚*Leading Career Services*‘ (für Aus- und

---

<sup>80</sup> Vgl. Zech, Internationales Hotel-Management, WS 2011/12

<sup>81</sup> [www.lhw.com](http://www.lhw.com), Zugriff v. 15.6.2014

<sup>82</sup> Vgl. ebenda



Weiterbildung). Projekte wie *„Leading Hotel Schools of the World“* (für Hotelfachschulen) oder *„Leading Products and Services Network“* (für Zulieferer und Subunternehmer) wurden inzwischen eingestellt.<sup>83</sup>

Nicht nur Hotels können von der Dachmarke Leading Hotels of the World profitieren, auch anspruchsvolle Luxus-Gäste, die hier Ihre Bedürfnisse erfüllt sehen, können sich für 150,00 US-\$ jährlich im *„Leaders Club“* anmelden und erhalten besondere Angebote bei den Kooperations-partnern. Dazu gehören bspw. ein Upgrade in die nächste Zimmerkategorie, Willkommensgeschenke, Bonuspunkte oder andere Freileistungen.

„Um sich für die Aufnahme zu qualifizieren, muss ein Hotel strikte Qualitätsstandards einhalten und sich von der Masse internationaler Luxushotels unterscheiden. In den Leading Hotels vereinen sich Individualität, das Beste der jeweiligen Destination und höchste Qualität auf internationalem Fünf-Sterne-Niveau.“<sup>84</sup> Qualitätschecks und -Sicherung sind wichtige Aufgaben von The Leading Hotels of the World, Ltd., um zu gewährleisten, dass weltweit ein einheitlich hoher Standard geboten wird. „Mitglieds-häuser und potentielle Mitglieder werden im Schnitt alle 18 Monate kontinuierlich und anonym auf der Grundlage eines umfangreichen Kriterienkatalogs bewertet. Dieser wird regelmäßig überarbeitet, um immer wieder den Veränderungen im Markt und den sich ändernden Erwartungen der Gäste Rechnung zu tragen.“<sup>85</sup>

Ein Katalog mit mehreren hundert Qualitätskriterien in allen Bereichen des Hotels wird von anonymen Inspektoren während des Aufenthaltes bearbeitet und dient dem Leitungsgremium von LHW zur Entscheidungsfindung über die Aufnahme eines Hotels. Zu den Bereichen, die geprüft werden, gehören alle Dienste, die die Hotelleistung betreffen, sowohl in allen Abteilungen des Hotels, zu denen der Gast Zugang hat, als auch im Backoffice Bereich und innerhalb der allgemeinen Unternehmensorganisation.

The Leading Hotels of the World entwickelte seine Produkt- und Servicestandards zusammen mit Leading Quality Assurance, einem unabhängigen Unternehmen, das sich auf Qualitätsprüfungen, Benchmark-Analysen und Schulungen in der Hotellerie spezialisiert hat.

---

<sup>83</sup> Vgl. Wikipedia, Zugriff v. 7.6.2014

<sup>84</sup> www. lhw.de, Zugriff v. 15.6.2014

<sup>85</sup> Vgl. www. lhw.de, Zugriff v. 15.6.2014

Auszug der Prüfbereiche aus dem LQA Katalog 2013:

- Reservations, Reception, Rooming, Porter/Doorman, Transport
- Guest Services/Concierge, Wake-Up Call
- Housekeeping: Arrival, Turndown, Servicing, Laundry
- Restaurant: Breakfast, Buffet, In Room Dining, LHW Minimum Standards
- The Room: Product, Facilities
- Public Areas, Fitness Facilities, Spa Treatment, Golf,
- Back of House, LHW Branding Standards, LECS Foundation Standards<sup>86</sup>

Der Prüfer beantwortet die verschiedensten Fragen zu den Standards, dem Produkt und den Angestellten in allen Bereichen mit den Möglichkeiten ‚meet‘, ‚below‘ oder ‚N/A‘. Dies beschreibt, ob die Erwartungen erfüllt oder nicht erreicht wurden. ‚N/A‘ kennzeichnet, dass eine Leistung not available, also nicht verfügbar war. In Deutschland gibt es zur Zeit 24 Luxushotels, die den Leading Hotels of the World angehören.

## **Preferred Hotel Group**

Die Preferred Hotel Group wurde 1968 von 12 nordamerikanischen Hoteliers gegründet und ist ein weltweiter Zusammenschluss von unabhängigen Hotels, Destinations-Resorts, Stadthotels und Luxusanwesen. Neben mehr als 650 Hotels vereint die Preferred Hotel Group acht globale Marken unter einem Dach: *‚Preferred Hotels & Resorts‘*, *‚Preferred Boutique‘*, *‚Summit Hotels & Resorts‘*, *‚Summit Serviced Residences‘*, *‚Sterling Hotels‘*, *‚Sterling Design‘*, *‚Historic Hotels of America‘* und *‚Historic Hotels Worldwide‘*.<sup>87</sup>

Damit alle diese unterschiedlichen Marken den hohen Qualitätsstandards und Leistungsumfang der Preferred Hotel Group gerecht werden können, wurden die *‚Preferred Standards of Excellence‘* erstellt, ein Katalog von Qualitätsstandards, die jährlich anonym bei Besuchen vor Ort von unabhängigen Experten überprüft werden.

„Darüber hinaus können die Preferred Hotel Group und ihre Mitglieder mit dem Integrated Quality Assurance-Bewertungsprogramm (IQA) schriftliche Bewertungen und Kommentare von 45 Verbraucherbewertungsportalen und sozialen Medienseiten wie Hotels.com, Expedia, Facebook, Twitter usw. sammeln und analysieren.“<sup>88</sup> Die

---

<sup>86</sup> Leading Quality Assurance, 2013

<sup>87</sup> Vgl. [www.preferredhotelgroup.com](http://www.preferredhotelgroup.com), Zugriff v. 7.6.2014

<sup>88</sup> [www.preferredhotelgroup.com](http://www.preferredhotelgroup.com), Zugriff v. 15.6.2014

Gruppierung hat die Wichtigkeit von Social Media für die Hotellerie erkannt und setzt die Kontrolle zielgerichtet als Strategie, um neue Mitglieder zu akquirieren und die Qualitätsstandards der bestehenden Mitglieder zu sichern. Es werden jedem Mitglied eigene Zufriedenheits-Analysetechnologie zur Verfügung gestellt, so dass die Kundenzufriedenheit zu einer messbaren Größe wird.<sup>89</sup> Im April 2014 veröffentlichte das Unternehmen die Zahlen des ersten Quartals und berichtete von einer 19% Steigerung der Buchungseinnahmen Ihre Mitgliederhotels im Vergleich zum Vorjahr. Des Weiteren wurden im ersten Quartal 29 neue Hotels Mitglieder der Gruppe.

Im Hinblick auf Fachkräftemangel und hohe Fluktuation ist die PHG auch im Human Resource Bereich aktiv. Mit der Aktion ‚*GIFTTS: Great Initiatives for Today's (Tomorrow's) Society*‘ werden außergewöhnliche Handlungen von Mitgliedern und Mitarbeitern in den Bereichen Philanthropie (allgemein menschenfreundliches Denken und Verhalten), Umwelt und Gemeinwesen gewürdigt. Als Gast der PHG kann man sich kostenlos im Mitgliederprogramm ‚iPrefer‘ anmelden und bekommt im Gegenzug für jede Übernachtung Punkte auf ein Konto gutgeschrieben und VIP Upgrades, sowie weitere Vorzüge und Leistungen.<sup>90</sup>

Zertifikate können nur in begrenztem Maße als Qualitätsindikatoren für Hotels dienen und zwar immer dann, wenn der potentielle Gast die ihm entsprechende Institution gefunden hat und sich mit den Werten dieser identifizieren kann. Dies hängt im hohem Maße von den persönlichen Vorlieben des Gastes ab. Die Unsicherheitsbarrieren werden aufgrund von (in diesem Fall) weltweit einheitlichen Standards gebrochen und ermöglichen dem Kunden die Risiken einer Buchung zu minimieren.

### 4.1.3 Zertifizierung durch ISO

„Die Qualitätsmanagement-Norm ISO 9001 ist national und international die meist verbreitete und bedeutendste Norm im Qualitätsmanagement (QM). Eine Zertifizierung nach ISO 9001 ist für Unternehmen und Organisationen aller Größen und in allen Branchen möglich und bildet die Basis für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des unternehmensinternen Qualitätsmanagementsystems (QMS).“<sup>91</sup> Die ISO 9001 legt die Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest, die von Unternehmen umzusetzen sind, um die Kundenanforderungen sowie weitere Anforderungen an die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität zu erfüllen. Mit der

---

<sup>89</sup> Vgl. [www.preferredhotelgroup.com](http://www.preferredhotelgroup.com), Zugriff v. 15.6.2014

<sup>90</sup> [www.iprefer.com](http://www.iprefer.com), Zugriff v. 7.6.2014

<sup>91</sup> [www.tuev-sued.de](http://www.tuev-sued.de), Zugriff v. 7.6.2014

Einführung eines QM-Systems kann z.B. die Transparenz betrieblicher Abläufe erhöht, eine höhere Kundenzufriedenheit erzielt, oder die Fehlerquote und somit Kosten gesenkt werden.<sup>92</sup>

Wesentlicher Grundsatz von ISO ist die Prozessorientierung. Um auch bei guten Organisationen Optimierungsmöglichkeiten aufzudecken, werden alle wesentlichen betrieblichen Prozesse analysiert und geprüft. Die weite Verbreitung von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9001 zeigt deutlich, dass Qualitätsmanagement ein bewährtes Instrument zur Optimierung der eigenen Unternehmensleistung ist, mit dem das gewinnbringende Potenzial des eigenen Qualitätsmanagement noch weiter ausgebaut werden kann. Als vertrauensbildendes Instrument kann es die eigene Wettbewerbssituation verbessern und durch Vermittlung der hohen Qualitätsansprüche, die an das QM-System gestellt werden, Vertrauen bei Kunden und nach außen schaffen. Die regelmäßige Überprüfung eines ausgestellten ISO 9001 Zertifikats ermöglicht eine kontinuierliche Qualitätssicherung und Verbesserung des Qualitätsmanagements.<sup>93</sup>

Mit den aktuellen Entwicklungen und einer einheitlichen landesweiten Marke für Qualitätsmanagement stellt eine ISO Zertifizierung einen sicheren Qualitätsindikator dar. Die Einführung und regelmäßige Prüfung der vereinbarten Standards sind allerdings mit hohem Kosten- und Zeitaufwand verbunden. Des Weiteren ist die Zertifizierung nur erkennbar, wenn der Gast gezielt danach sucht und daher im globalen Vergleich eher von geringerer Relevanz.

#### **4.1.4 Checklisten/Brand Standards**

Als Grundlage für betriebliches Qualitätsmanagement in der Hotellerie dienen Checklisten und Brand Standards. Die Checklisten können allen Bereichen des Hotels individuell angepasst werden und sollten die Verhaltensweisen widerspiegeln, die vom Hotel festgelegt wurden.

Brand Standards bezeichnen die markeneigenen Standards einer Gruppe, einer Kette oder von Individualhotels. Sie werden auf Basis von Corporate Identity und Corporate Behaviour eines Hotelbetriebes erstellt und können als Ergänzung zu anderen Qualitätsmanagementsystemen verwendet werden, aber auch die Nutzung der Brand Standards als eigene Basis für QM sind möglich.

---

<sup>92</sup> Vgl. [www.tuev-sued.de](http://www.tuev-sued.de), Zugriff v.7.6.2014

<sup>93</sup> Vgl. [www.tuev-sued.de](http://www.tuev-sued.de), Zugriff v. 7.6.2014

## 4.2 Das Social Web als moderner Qualitätsindikator

Zu den modernen Qualitätsindikatoren der Hotellerie werden in diesem Zusammenhang online Medien gezählt, die Inhalte über das Web 2.0 übermitteln und das Hotel auf Basis von UGC generierten Bewertungskriterien im Konkurrenzumfeld einordnen und somit dem potentiellen Gast einen Wert vermitteln. Diese Bewertungskriterien können unterschiedlicher Art sein und sich je nach den Interessen der Community, des Forums oder der Blogautoren gestalten. Meist werden die Qualitätsindikatoren in Form von Weiterempfehlungsraten oder plattformspezifischen Klassifizierungen (Sonnen, Sterne) auf den verschiedenen Seiten dargestellt.

Auf bekannten Online Portalen für Buchung und Bewertung von Urlaubsreisen können potentielle Kunden und Gäste das Hotel mit all seinen Leistungen überprüfen, bevor sie sich zur Buchung entscheiden. Somit dienen moderne Qualitätsindikatoren dem Interessenten bereits vor der tatsächlichen Buchung und Reise als Mittel, um zu prüfen, ob die vom Hotel abgegebenen Leistungsversprechen (z.B. über die unternehmenseigene Homepage) dem entsprechen, was die Masse an Bewertungen und Kommentaren widerspiegelt. Da es sich „im Tourismus um ein immaterielles, bilaterales und personenbezogenes Produkt handelt, (stehen) Dienstleistungen aufgrund ihres immateriellen Charakters als reines Versprechen über die mögliche Leistungsfähigkeit des Anbieters im Raum“<sup>94</sup>. Die umfangreichen Möglichkeiten sich im Vorfeld über alle Leistungsträger einer Reise zu informieren dienen der Risikominimierung und führen beim Gast zu einer ersten vertrauensbildenden Maßnahme, sofern sich die Impressionen beider Seiten decken.

Im Hinblick auf moderne Qualitätsindikatoren muss also der Hotelier selbst Sorge tragen, über die Portale, auf denen sein Unternehmen bewertet, kommentiert oder veröffentlicht wird, informiert zu sein. „Neben unzähligen kleineren privat betriebenen Reise-Webseiten sind es mittlerweile große Hotelbewertungsplattformen, die den Markt entscheidend verändert haben.“<sup>95</sup>

In den folgenden Absätzen werden verschiedene Social Media Instrumente vorgestellt, die anhand von Beispielen auf ihre Tauglichkeit als moderner Qualitätsindikator geprüft werden.

---

<sup>94</sup> Egger, Web 2.0 im Tourismus, 2010, S. 22, Vgl. auch Schertler, Tourismus als Informationsgeschäft, 1994, S. 17-42

<sup>95</sup> Mühlenbeck/Skibicki, Authentizität von Hotelbewertungsplattformen, 2010, S. 59

## 4.2.1 Online Portale

Online Portale erfreuen sich zunehmender Beliebtheit, wenn es um die Informationssuche rund um das Thema Reisen geht. Für fast alle Bedürfnisse, die ein Individualreisender befriedigen möchte, gibt es heutzutage eine Seite im Netz, auf der er von den Erfahrungen und Empfehlungen anderer profitieren kann. Prinzipiell lässt sich zwischen Buchungs- und Bewertungsportalen (also buchungs- oder content-orientierte Anbieter) unterscheiden, wobei die meisten Buchungsportale mittlerweile eigene Bewertungssysteme eingepflegt haben. Neben reinen Hotelseiten, wie trivago.de, die einen Preisvergleich aus verschiedenen Buchungsportalen (wie booking, hrs) bieten, gibt es auch diverse andere Anbieter, die zusätzlich zu der Hotelleistung auch andere Leistungen, wie Flüge oder Mietwagen vermitteln, weitere Portale wie TripAdvisor oder HolidayCheck bieten mit der Auswahl aus Pauschalurlauben, Städtereisen oder Last-Minute Angeboten die volle Bandbreite des Reiseangebots an. Beachtenswert sind jedoch auch diejenigen Portale, die nicht die Hotelleistung direkt, sondern z. B. das gastronomische Angebot mit Bars und Restaurants bewerten, wie Yelp! oder früher Qype.

### HolidayCheck

Das Unternehmen HolidayCheck AG beschreibt sich selbst - mit täglich rund 150.000 Besuchern (Visits) - als das größte deutschsprachige Meinungsportal mit TÜV-zertifiziertem Reisebüro in Deutschland. Die 2003 gegründete Firma mit derzeit 250 Mitarbeitern und Sitz im schweizerischen Bottighofen gehört seit 2006 mehrheitlich zur börsennotierten TOMORROW FOCUS AG, einem der führenden Anbieter digitaler Medieninhalte in Deutschland. Hauptgesellschafter der Tomorrow Focus AG ist das Verlagshaus Hubert Burda Media.<sup>96</sup>

Um Authentizität und Glaubwürdigkeit zu vermitteln, was gerade im eCommerce Bereich von großer Bedeutung ist, hat das Unternehmen verschiedene Maßnahmen ergriffen: Seit 2005 ist HolidayCheck in Deutschland, Österreich und der Schweiz TÜV-zertifiziert für Qualität, Sicherheit und Transparenz. Zudem ist die Firma Mitglied des VIR (Verband Internet Reisevertrieb) und wurde bereits zum 6. Mal in Folge zur Reise-Website des Jahres ernannt. Die Stiftung Warentest bestätigte im Mai 2012 dem Testsieger die Stellung als bestes Hotelvermittlungsportal. Auch durch weitere repräsentative Institutionen hat sich HolidayCheck als Reisevermittler auszeichnen lassen und dadurch seine Stellung als Marktführer in Deutschland etabliert.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. [www.holidaycheck.de](http://www.holidaycheck.de). Zugriff v. 7.6.2014

<sup>97</sup> Vgl. ebenda

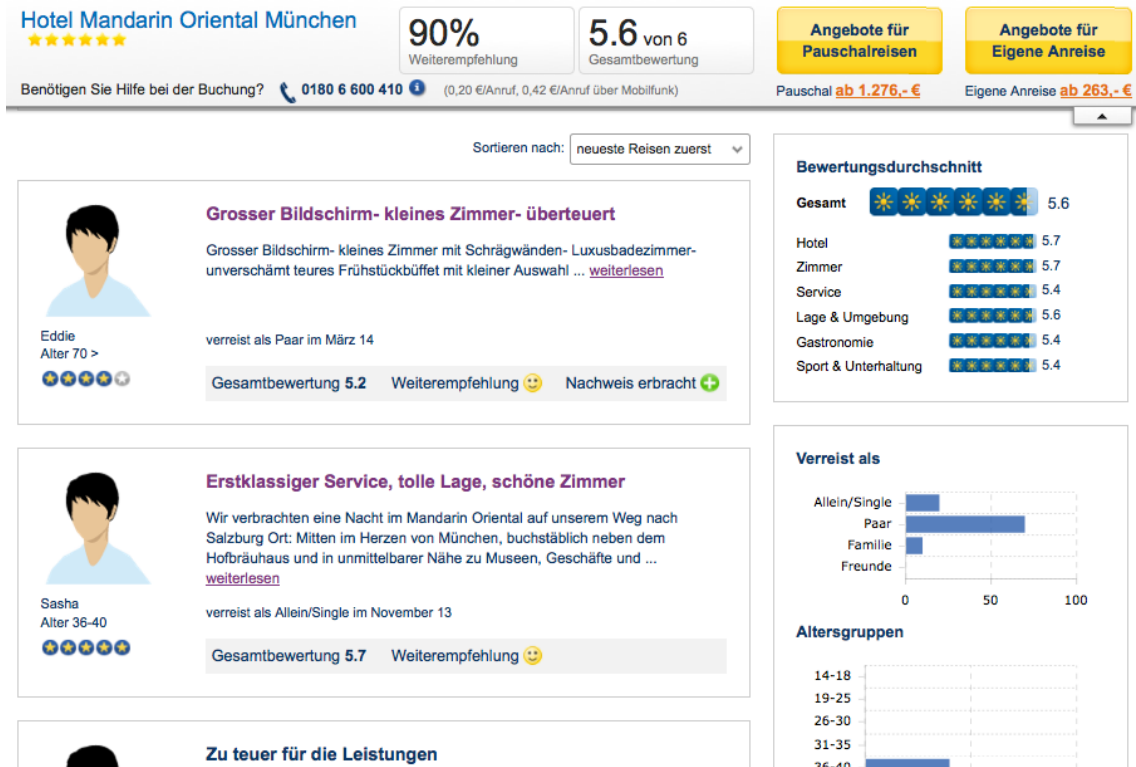


Abb. 3: Beispiel einer HolidayCheck Seite (Quelle: holidaycheck.de)

Auf der HolidayCheck Seite eines Hotels erhält der potentielle Gast neben den allgemeinen Informationen und Bildern einen Überblick über die Weiterempfehlungsrate, den Gesamtbewertungsdurchschnitt (mit den Unterpunkten: Hotel, Lage, Service, Gastronomie, Sport/Unterhaltung), die Anzahl der Bewertungen und die Gästestruktur anhand von Alter und Reiseart (Familie, Single, Paar). Es gibt die Möglichkeit, die Hotelleistungen anhand einer 6-stufigen Skala (Sonnen, s. Abb. 3) zu bewerten und bei Bedarf zusätzlich einen freien Text darüber zu verfassen. Auffällig ist, dass die Sauberkeit hier nicht zu bewerten ist.

## TripAdvisor

Die TripAdvisor Webseiten bilden mit nahezu 260 Millionen Besuchern im Monat die weltweit größte Reise-Community im Netz. Dies liegt vorwiegend daran, dass die TripAdvisor Webseiten in 41 Ländern weltweit verfügbar sind und das Unternehmen neben der Seite [www.tripadvisor.de](http://www.tripadvisor.de) noch weitere 23 Seiten zur Urlaubsplanung unter allen möglichen Gesichtspunkten anbietet.<sup>98</sup> Neben authentische Erfahrungsberichten von Reisenden, sowie einer große Auswahl an Planungs-Features zu verschiedensten Reiseaspekten bietet die Seite auch direkte Links zu Buchungsplattformen. Zusätzlich

<sup>98</sup> Vgl. [www.tripadvisor.de](http://www.tripadvisor.de), Zugriff v. 7.6.2014

zu den Bewertungen von Unterkünften findet der potentielle Gast hier auch Restaurants und Attraktionen zu seinem Zielgebiet.

Laut eigenen Angaben bietet TripAdvisor „mehr als 150 Millionen Erfahrungsberichte und Meinungen von Reisenden aus aller Welt zu über 4 Millionen Unternehmen in über 139.000 Destinationen, davon über 775.000 Hotels, Pensionen und B&Bs, über 550.000 Ferienunterkünfte, über 2.000.000 Restaurants, über 400.000 Sehenswürdigkeiten und Attraktionen und über 19.000.000 authentische Fotos von Reisenden.“<sup>99</sup> Die über 60 Millionen registrierten Mitglieder der Plattform können entweder direkt am PC die Seiten besuchen, oder unterwegs die Smartphone App TripAdvisor Mobile verwenden. Somit können sie jederzeit und überall auf die Inhalte der Community zugreifen. Über die Verfügbarkeits-Suchfunktionen können User die Preise und Angebote vieler Buchungsportale (wie Expedia, Orbitz, Travelocity, hotels.com, Priceline, booking.com) filtern und vergleichen und die Verfügbarkeiten von Hotelzimmern in Echtzeit sehen. Das Leistungs- und Informationsangebot, das den Nutzern auf TripAdvisor zur Verfügung gestellt wird ist nahezu unerschöpflich.

Auf TripAdvisor haben die Gäste anhand einer 5-stufigen Skala die Möglichkeit, Leistungen wie Zimmer, Service, Ort und Preis/Leistungsverhältnis von ‚ausgezeichnet‘ bis ‚schrecklich‘ zu bewerten.

TripAdvisor ermöglicht mit dem Bereich ‚TripAdvisor for Business‘ der Unternehmensführung Zugang zu den Nutzern. Bewertungen können vom Management beantwortet werden, was für das Beschwerde- und Qualitätsmanagement grundlegend ist. Des Weiteren kann der Hotelier die Informationen, die über Preisniveau, Ausstattung, Adresse und Erreichbarkeit von der Seite zur Verfügung gestellt werden, bearbeiten.

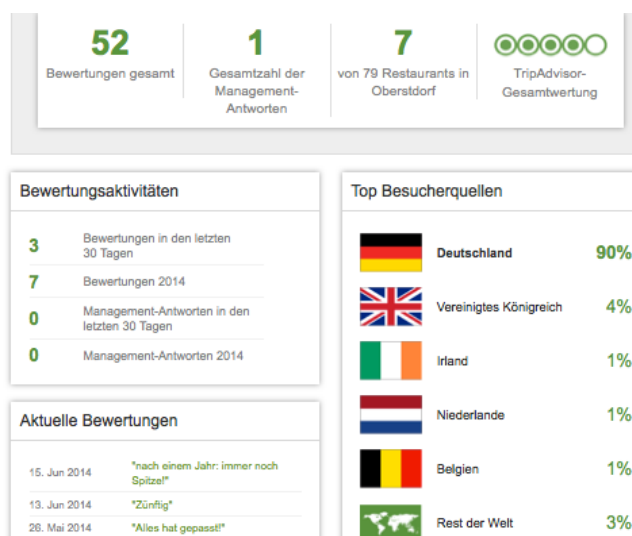


Abb. 4: Übersicht der Manager-Seite von TripAdvisor (eigene Quelle)

<sup>99</sup> www.tripadvisor.de, Zugriff v. 7.6.2014



## **trivago**

trivago ist eine unabhängige Informationsseite für Hotelsuche und fungiert als reine Suchmaschine. Nach eigenen Angaben entwickelte sich trivago in den letzten Jahren zur größten Hotelsuche der Welt und zu einem der aktuell erfolgreichsten, europäischen Internetunternehmen. 2005 in Düsseldorf gegründet, ist trivago aktuell in 47 Ländern aktiv und verzeichnet jeden Monat mehr als 45 Millionen Besucher.<sup>100</sup>

Dadurch, dass trivago selbst keine Hotelübernachtungen verkauft, werden die Inhalte über die rund 720.000 Unterkünfte in der Datenbank als glaubwürdig und die Informationen als objektiv und unabhängig empfunden. Dazu trägt auch bei, dass die Seite keine kommerzielle Werbung macht, sondern die Hotels im Vergleich mit der Konkurrenz lediglich nach dem Preis sortiert.

Mit dem ‚*trivago Hotel Manager*‘ kann die Geschäftsführung oder der Verantwortliche nach einer Registrierung Kontaktdaten, Fotos und Beschreibungen hinzufügen. „Hotelbesitzer profitieren von der hohen Zahl an monatlichen Besuchern auf trivago und generieren dadurch zusätzliche Buchungen.“ Zudem wird man bei neuen Bewertungen benachrichtigt und erhält per Newsletter hilfreiche Tips zur Optimierung der Seite.

## **Yelp! und Qype**

Die Online-Bewertungsportale Yelp! und Qype werden hier nur am Rande betrachtet, da sie für Lokaltäten wie Restaurants und Geschäfte gemacht wurden. Yelp ist als eine Art Online-Stadtführer oder Branchenbuch initiiert worden. Das US-amerikanische Internetunternehmen wurde 2004 gegründet und hat 2012 den deutschen Konkurrenten Qype übernommen. „Laut eigenen Angaben wurden auf Qype mehr als zwei Millionen Beiträge geschrieben und über 15 Millionen Unique User pro Monat verzeichnet. Bei Yelp sind es monatlich angeblich sogar gut 78 Millionen Unique User und mehr als 30 Millionen Beiträge.“<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> [www.trivago.de](http://www.trivago.de), Zugriff v. 7.6.2014

<sup>101</sup> Vgl. [www.gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de), Zugriff v. 7.6.2014

## 4.2.2 Soziale Netzwerke

„Unter dem Begriff soziale Netzwerke (social networks) werden Seiten im Internet verstanden, auf denen die Benutzer Profile erstellen können, die mit persönlichen Daten, Interessen, Meinungen, Fotos o.ä. erweitert werden.“<sup>102</sup> Zu den bekanntesten Vertretern dieser Art gehört das US-Unternehmen facebook. In Deutschland sind Netzwerke wie ‚wer-kennt-wen?‘ und studiVZ entstanden, die allerdings gegen die Omnipräsenz von Branchenführer Facebook wenig Chancen hatten. Soziale Netzwerke können zu den verschiedensten Themen entstehen, so z.B. die Netzwerke Xing und LinkedIn, die überwiegend zu beruflichen Zwecken genutzt werden.

### facebook

Das Soziale Netzwerk facebook ist heutzutage nicht mehr weg zu denken. In allen erdenklichen Formen werden die Menschen in den Bann dieses Unternehmens gezogen, das die Social Media Welt grundlegend verändert hat. Die Präsentation der Geschäftszahlen spricht für sich: 1,23 Milliarden Nutzer - 757 Millionen davon täglich - 7,9 Milliarden Dollar Umsatz aus Werbung und Online-Spielen, 1,5 Milliarden Dollar Gewinn.<sup>103</sup> Diese Ausmaße hatte der Gründer Mark Zuckerberg wohl nicht erwartet, als er mit Kommilitonen vor 2004 Jahren ein Netzwerk für seine Uni schaffen wollte. „Wenige Monate vor Facebook war MySpace in den USA online gegangen und wurde schnell zum größten Treffpunkt für junge Leute im Internet; in Deutschland erlebten StudiVZ und seine Ableger einen Ansturm. Doch Facebook breitete sich zunächst über die US-Elite aus und zog schließlich an allen Rivalen vorbei.“<sup>104</sup> Netzwerke anderer Internetmogule wie google mit google+, AOL oder Yahoo verloren im Rennen gegen den Giganten und können nicht annähernd die Mitgliederzahlen erreichen.

In den vergangenen Jahren hat facebook seine Angebotspalette deutlich erweitert, so entwickelte sich aus dem Studentenverzeichnis eine multisensorische Erlebnisplattform, die seinen Benutzern in einem Klick durch die Welt führt. Die wichtigsten Funktionen sind das Einstellen persönlicher Daten, Nachrichtenversenden, Chatten, Weiterleiten von Informationen zu Veranstaltungen, sowie Fotos und Videos hochladen.

Grundsätzlich gilt es, bei den Inhalten des Netzwerks zwischen Benutzerprofilen und

---

<sup>102</sup> Chanana, Mit Social Media zum Erfolg, 2013, S. 49

<sup>103</sup> Vgl. [www.focus.de](http://www.focus.de), Zugriff v. 15.6.2014

<sup>104</sup> [www.focus.de](http://www.focus.de), Zugriff v. 15.6.2014

Fanseiten zu unterscheiden. Dabei stellen Benutzerprofile die privat genutzten Seiten der User dar, während Fanseiten von den Nutzern erstellte Seiten zu bestimmten Themen, oder gewerbliche Seiten von Unternehmen darstellen. Weiterhin werden durch Gruppen weitere Interessengemeinschaften gebildet, die besonders für Unternehmen von großer Bedeutung sein können.<sup>105</sup> Da weltweit jeder Mensch mit Internetzugang, ohne sich zu vorher identifizieren zu müssen, bei facebook anmelden und ein Profil oder eine Seite erstellen kann, sind die Inhalte oftmals umstritten oder schlichtweg falsch. Allerdings hat sich innerhalb der ‚Netzgemeinde‘ eine Art Selbstkontrolle entwickelt, so dass falsche Inhalte durch die Menge der Nutzer erkannt, gemeldet, oder verbessert werden.

Durch die Funktion des ‚Seitenmanagers‘ ermöglicht es facebook eine Fanseite zu erstellen. Dies kann bspw. von Hoteliers genutzt werden, um das Hotel darzustellen, neue Kunden und potentielle Gäste zu gewinnen und bereits da gewesenen Gästen die Möglichkeit des Feedbacks zu geben. Fotos, Videos, Bewertungs- und Kommentarfunktion sind individuell auf der Seite zu gestalten, je nach dem, wie viele Informationen der Hotelier veröffentlichen will und was er den Besuchern seiner Seite freistellen will. Die Bewertung stellt sich hier durch eine 5-Sterne Skala dar. Neben den Möglichkeiten, die Seite zu gestalten, kann der Unternehmer über die Manager Funktion auch Benachrichtigungen über Aktivitäten und die Statistiken einsehen, die durch die Nutzer generiert wurden.

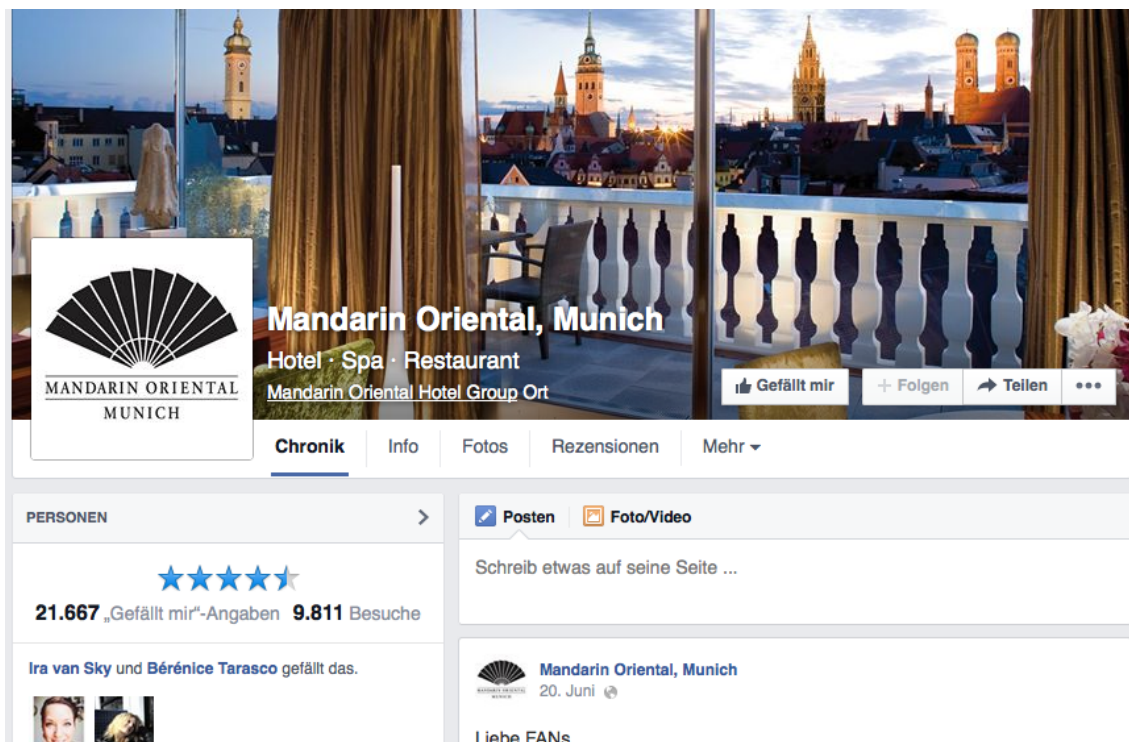


Abb. 5: Beispiel einer Facebook Seite (Quelle: facebook.de)

<sup>105</sup> Vgl. Chanana, Mit Social Media zum Erfolg, 2013, S. 50

Der folgende Ausschnitt aus der Übersicht einer Managerseite zeigt, welche Statistiken dem Unternehmer zur Verfügung gestellt werden. Einerseits kann er sich über die ‚Likes‘, also die Anzahl der User, die die Seite mit ‚Gefällt mir‘ markiert haben, informieren. Andererseits werden die Reichweite und die Besuche der Seite dokumentiert. Auch die Nutzer werden in den weiterführenden Seiten in ihren demographischen Gruppen dargestellt.



Abb. 6: Statistiken einer Facebook Fanseite (eigene Quelle)

Gerade zur Zielgruppenbestimmung ist Facebook ein geeignetes Instrument und auch die Möglichkeit Bewertungen zuzulassen kann sich vorteilhaft auf die Unternehmung auswirken. Hinsichtlich Kunden- und Mitarbeiterorientierung sind die Möglichkeiten hier sehr umfangreich fordern jedoch ein gewisses Verständnis für die Materie.

### 4.2.3 Blogs und andere Plattformen

**www.urlaubsguru.de**

Urlaubsguru ist noch ein relativ neuer Mitspieler im Reisemarkt, aber an diesem Beispiel wird deutlich, welchen rasanten Wandel die Reisebranche im Bezug auf Social Media erfährt. Der Blog wurde 2012 von zwei internetaffinen jungen Männern gegründet und hat sich seitdem rasant zu einem der meist besuchten Reiseblogs in Deutschland entwickelt. Laut Google Analytics verzeichnet die Seite über 4 Millionen Visits monatlich und hat über 1,6 Millionen User.<sup>106</sup> Die Idee dahinter war nur, die

<sup>106</sup> Google Analytics, Stand 4/2014

besten Reise-Schnäppchen im Internet zu finden und vorzustellen.<sup>107</sup> Im Gegensatz zu den Online Portalen kann der User hier nicht nach einem bestimmten Zeitraum, Ort oder Hotel suchen, sondern erfährt von besonderen Deals, die meist im Preis unschlagbar sind. Die Seite Urlaubsguru wurde mit dem Ziel erschaffen, Angebote von Buchungsplattformen und Anbietern zu durchsuchen, um Reisen mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis präsentieren zu können. Neben Angeboten für Pauschalurlaube gibt es auch Angebote für Flüge, Hotels und Mietwagen. So ist eine Taktik der Betreiber z.B. bei Flügen nach sogenannten Error-Fares (Preisfehler) zu suchen. So konnte bspw. der Hin- und Rückflug nach New York kurzfristig für 44 € gebucht werden. Möchte ein Nutzer ein individuelles Angebot, gibt es die Möglichkeit, die Betreiber der Seite über das Forum ‚Reisebüro 2.0‘ anzuschreiben und um ein persönlich ausgestaltetes Angebot zu bitten. Des Weiteren gibt es hier für den User die Möglichkeit, Reiseberichte zu lesen und von den Tips und Tricks der Autoren zu profitieren.

Da die Seite Urlaubsguru sich auf Sekundärdaten aus anderen Buchungsportalen stützt wird sie hier nur am Rande erwähnt.

## **twitter**

Twitter ist Microblog, d.h. den Nutzern stehen die grundlegenden Funktionen eines Blogs zur Verfügung, allerdings können nur Kurzbotschaften mit maximal 140 Zeichen generiert werden, was aus der SMS-basierten Entstehung aus in den USA resultiert.<sup>108</sup> Unter der Verwendung von Hashtags (#) vor einem Wort werden die Begriffe markiert und sind infolgedessen im System aller durch die Mitglieder übermittelten Nachrichten auffindbar. Die gesammelten Inhalte zu einem getaggtten, also markierten Begriff, können in der Datenbank gefiltert und angesehen werden. Auch Facebook hat sich 2013 dem Trend des Hashtaggings angeschlossen.

## **YouTube**

YouTube ist eine Internetplattform für private und kommerziell hergestellte Filme. Das Videoportal verfügt über verschiedene Themenkategorien und Channels, welche Film- und Fernsehausschnitte, Musikvideos und selbstgedrehte Filme enthalten. Des Weiteren ist es möglich, „Video-Feeds“ in Blogs oder auf anderen Webseiten über eine Programmierschnittstelle (API) einzubinden.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> [www.urlaubsguru.de](http://www.urlaubsguru.de), Zugriff v. 15.6.2014

<sup>108</sup> Vgl. Ammersdorfer et al., Social Web im Tourismus, 2010, S. 384

<sup>109</sup> Vgl. [www.faz.de](http://www.faz.de), Zugriff v. 15.6.2014

## 5. Social Media im Qualitätsmanagement in der Hotellerie

Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, ist Social Media im Qualitätsmanagement in der Hotellerie durchaus dazu in der Lage, durch die Bereitstellung von Portalen und Plattformen wichtige Informationen zur Qualität der angebotenen Leistung von den Gästen zu erhalten.

### 5.1 Gegenwärtige Situation

Im Hinblick auf die Ausführungen wird deutlich, wie viele unterschiedliche Faktoren und Instrumente des Social Webs sich auf ein Hotel auswirken können. Viele Hoteliers sind hinsichtlich dieses Umfangs an Medien überfordert und entziehen sich daher lieber.<sup>110</sup> In großen Häusern wird das Social Media Marketing über die Marketingabteilung initiiert und ausgestaltet, aber gerade in kleinen und mittleren Betrieben fehlt die nötige Strategie beim Internetauftritt und der Präsentation im Sozialen Netzwerk.

**Welche Abteilung Ihres Unternehmens ist für die Social Media-Kommunikation zuständig?**

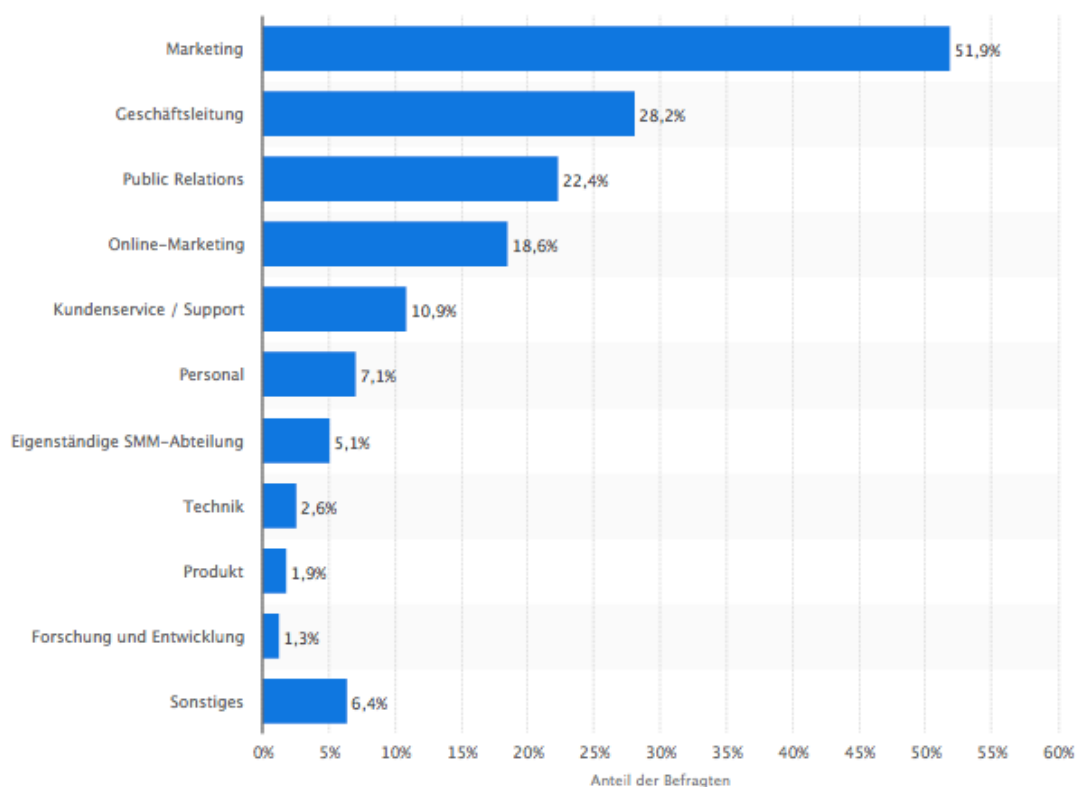


Abb. 7: Für Social Media verantwortliche Abteilungen (Quelle: DIM 2012)

<sup>110</sup> Vgl. Jungk, AHGZ 21.6.2014, S.8

Eine Umfrage des Deutschen Instituts für Marketings aus 2012 unter 900 Unternehmen in Deutschland veranschaulicht ganz gut, dass die Entscheidung, welche Abteilung für Social Media verantwortlich ist, nicht immer eindeutig getroffen werden kann. Wie aus der Statistik hervorgeht, betrauen zwar rund 50% der Beteiligten die Marketingabteilung mit der Pflege, in fast 30% der Betriebe ist dies aber Aufgabe der Geschäftsführung. Je nach dem in welchem Gebiet sich das Unternehmen spezialisiert hat sind somit auch die betroffenen Abteilungen unterschiedlich. Im Bezug zum Qualitätsmanagement und der Hotellerie sind pauschale Aussagen, aufgrund der Komplexität von QM und der engen Verknüpfung zum Social Media, nicht möglich. Dadurch dass QM in allen Abteilungen auf allen Ebenen des Hotels vertreten ist, sind somit auch diese Abteilungen in die Bearbeitung vom Beschwerdemanagement über Social Media eingebunden.

Das Social Web zu ignorieren, kann keine Option für den Hotelier sein. Die dort generierten Bewertungen, Kommentare und Fotos offenbaren dem potentiellen Gast schnell, ob die für den Reise-Katalog sorgfältig ausgewählten Fotos oder der ausgeklügelte Text auch wirklich der Realität entsprechen. Gerade Hotelketten sind schnell auf den digitalen Zug aufgesprungen und präsentieren sich auf verschiedenen Plattformen.

Neben der obligatorischen Homepage wird über Facebook eine Seite generiert, die alle nötigen Informationen enthält und auf der der Gast mit dem Unternehmen kommunizieren kann. Diese kostenfreie Leistung (aktives Werben über Anzeigen wird bspw. berechnet) kann mit den einfachsten Mitteln ausgeschmückt werden. Gerade unter Betrachtung der Kunden- und Mitarbeiterorientierung ist Facebook eine günstige Option mit weitreichenden Möglichkeiten. So hat z.B. die Marriott Hotel Gruppe eine eigene Seite für Angestellte und Interessierte und versucht dort, auch für den Personalbereich einen Nutzen zu generieren. Aktionen im Hotel können zielgerichtet beworben werden und auch die Gäste können über Befragungen zum Mitbestimmer in der Entwicklung neuer Angebote und Leistungen werden. Das Unternehmen kann mit wenigen Klicks Meinungen generieren und Einstellungen abfragen. Auch eine Anmeldung bei TripAdvisor kann nur von Vorteil sein, um eventuell schon generierte Bewertungen zuordnen zu können und sich der Problematik anzunehmen.

## 5.2 Einfluss auf die Reiseentscheidung

Wie bereits im Absatz über die Bedeutungen für den Vertrieb (2.3.2) deutlich dargestellt wurde, hat Social Media die Online Buchungen von Hotel- und Tourismusleistungen deutlich gesteigert. Laut Verband Internet Reisevertrieb suchen 74% der Internetnutzer in Deutschland Urlaubsinformationen im Internet und lesen Hotelbewertungen um sich für ein Hotel zu entscheiden. Im Jahr 2008 machten die Online Buchungen bereits 38% des Gesamtbranchenumsatzes aus.<sup>111</sup>

Eine im Jahr 2009 von trivago durchgeführte Datenbankauswertung bestätigte, dass die Anzahl von Hotelbewertungen maßgeblich die Weiterleitung zu trivagos Buchungspartnern beeinflusst.<sup>112</sup> „Über die Empfehlungen von Gästen wird eine Vertrauensbasis geschaffen, die den potentiellen Hotelgast bei seiner Wahl beeinflusst. Das Hotel kann sich diese Überzeugungskraft von Hotelbewertungen zu nutze machen, denn durch dieses geschaffene Vertrauen in die Leistungen und den Service des Hotels, werden mehr Buchungen generiert.“<sup>113</sup> Dies kann jedoch nicht zu einer pauschalen Aussage darüber führen, wie groß die Bedeutung von UGC für ein bestimmtes Hotel ist.

Dies hängt von zahlreichen Faktoren ab, so z.B. ob es sich um ein Privathotel oder ein Kettenhotel handelt. Da Kettenhotels oft von einer starken Dachmarke und dadurch einer hohen Markenbekanntheit eine sichere Position am Markt einnehmen können, ist die Bedeutung von UGC nicht so groß, wie bspw. für ein Privathotel, das nur eine gering ausgeprägte Markenbekanntheit hat. Auch ist bei Kettenhotels der Unsicherheitsfaktor geringer, da der potentielle Gast weiß, dass er dort festgelegte Standards findet, die in allen Hotels der Kette gleich sind. Weitere Faktoren die in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen, sind der Stammkundenanteil und der Konkurrenzdruck.

---

<sup>111</sup> Vgl. Rossmann/Donner, Web Tourismus 2009: Erfolg im Tourismus durch das Internet

<sup>112</sup> Vgl. Payandeh, Die Bedeutung von UGC für die Hotellerie, 2010

<sup>113</sup> Payandeh, Die Bedeutung des UGC für die Hotellerie, 2010, S. 158



Die folgende Grafik zeigt, inwiefern sich die Hotelbewertungen auf das Buchungspotential eines Hotels auswirken können:

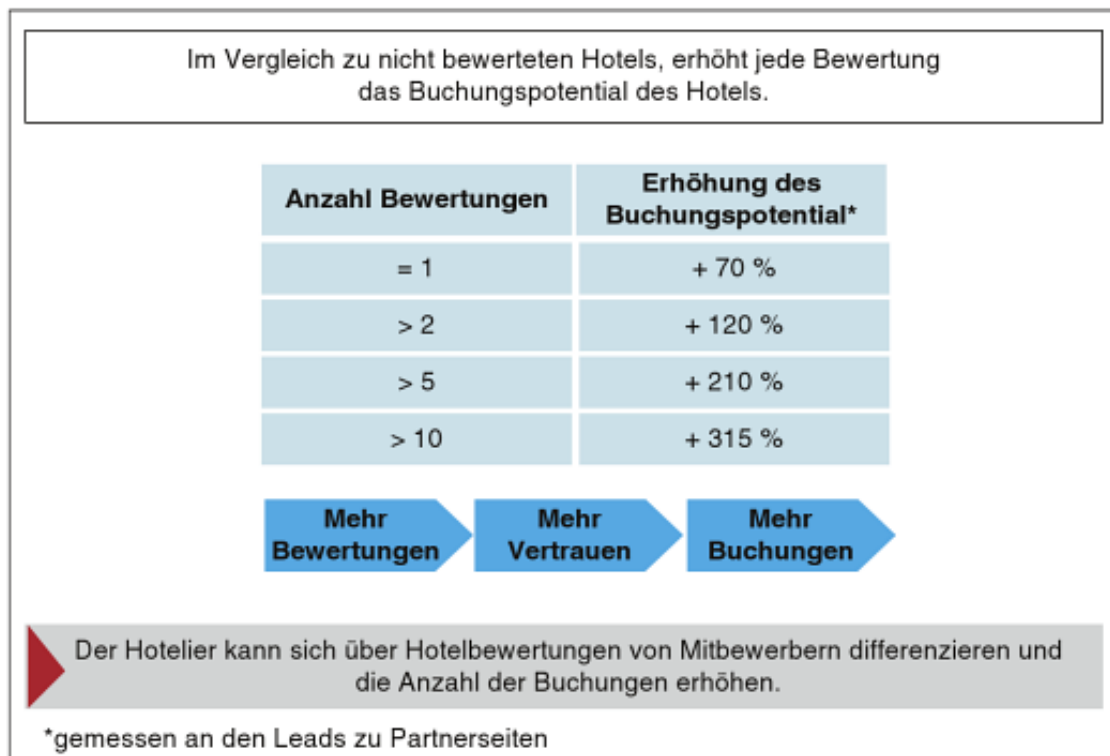


Abb. 8: Korrelation zwischen der Anzahl der Hotelbewertungen und dem Buchungspotential eines Hotels (Quelle: Payandeh 2010)

Eine weitere Untersuchung hat ergeben, dass die Gäste keinen großen Unterschied zwischen den online erhaltenen Feedbacks und einer Datenerhebung mittels persönlicher Befragung machen.<sup>114</sup>

<sup>114</sup> Schegg/Fux, Vergleichende Analyse der Kundenzufriedenheit bei klassischen Befragungen, 2010, S. 203 ff.

## 5.3 Chancen und Risiken

Neben den Chancen für die Neukundengewinnung und die Kundenbindung, ergeben sich durch den aktiven Umgang mit den Hotelbewertungen auch die Möglichkeit seine Zielgruppen besser zu definieren und zu segmentieren. Auch eine mögliche Falschpositionierung kann in diesem Zusammenhang aufgedeckt werden. Somit bieten die Hotelbewertungen dem Unternehmen die Chance sich marktorientiert auszurichten.<sup>115</sup> Auch als kostengünstiges Marketinginstrument sind die Hotelbewertungen und die daraus resultierenden Auszeichnungen geeignet.

Auf die klassischen Qualitätsindikatoren kann sich der Gast oft nicht verlassen, sind von etwa 18.500 Hotels in Deutschland nur etwa 8.700 vom DEHOGA klassifiziert. Über die restlichen 10.000 Hotels liegen dem DEHOGA keine Informationen vor. Möglichkeiten zum globalen Vergleich der Qualitätsstandards gibt es anhand der Sterne Klassifizierung nicht. In den USA gibt es sogar gar keine offizielle Institution, die Sterne vergibt. Auch die EU schreibt behördlich keine Klassifizierung der Hotelbetriebe vor. Mit der Hotelstars Union, die in den europäischen Mitgliedsländern nahezu einheitliche Kriterien durchsetzen konnte, ist zumindest in Europa ein Anfang gemacht. Lediglich Organisationen, wie LHW oder Global Hotel Alliance, setzen weltweit einheitliche Kriterien um, allerdings vergeben diese keine Sternebewertung.<sup>116</sup>

Somit wird den Hotels durch Social Media und Bewertungsplattformen auch die Chance, sich im internationalen Wettbewerb einzuordnen und zu beweisen.

Im Zusammenhang mit den Bewertungen kommt auch immer wieder die Frage nach der Authentizität des UGC auf, auch die Diskussion um gefälschte Bewertungen hat den Markt längere Zeit beschäftigt. Durch die Anonymität im Netz entstehen verschiedene Möglichkeiten der Manipulation. Zum Einen kann der Hotelier selbst seine Seite manipulieren und gegen Bezahlung durch seine Mitarbeiter oder spezialisierte Gruppen gefälschte positive Bewertungen erstellen lassen. Dies funktioniert allerdings auch im Umkehrschluss: Die kriminellen Gruppierungen erpressen den Hotelier und drohen mit falschen negativen Bewertungen, sollte der Hotelier nicht bereit sein eine gewisse Summe zu zahlen. Des Weiteren kann der Hotelier die Bewertungen der Konkurrenz negativ beeinflussen und manipulieren. Auch die Beeinflussung seitens der Internetseitenbetreiber ist möglich.

UGC ist oft nur in der Masse repräsentativ, will heißen, erst durch die Menge von Bewertungen von Nutzern verschiedenen Alters, Herkunft oder Familienstandes gewinnen die Aussagen aus verschiedenen Blickwinkeln an Glaubwürdigkeit. Viele

---

<sup>115</sup> Vgl. Payandeh, Die Bedeutung von UGC für die Hotellerie, 2010, S. 158

<sup>116</sup> Vgl. [www.welt.de](http://www.welt.de), Zugriff v. 22.6.2014

Anbieter sind bereits auf die Problematik von gefälschten Bewertungen eingegangen und haben bspw. die Bewertungsfunktion nur für angemeldete Nutzer eingerichtet, oder für solche, die nachweisen können, dass sie die rezensierte Reise tatsächlich unternommen haben. Auch die Filter der Datenbanken sind heutzutage relativ gut, so dass die meisten unstimmgigen Bewertungen früh erkannt werden. Viele Hoteliers sind dazu übergegangen, zufriedene Gäste bei Abreise aktiv um ihre Meinung zu bitten und durch E-Mails, Karten oder Briefe auf die relevanten Bewertungsportale zu verweisen, um positive Inhalte zu generieren.

Das Besondere an UGC ist das Gefühl, dass er dem potentiellen Gast vermittelt. Er empfindet den Autor der Bewertung eher als glaubwürdig, weil er davon ausgeht, dass die Bewertungen nur zum Vorteil der Kunden erstellt werden und es sich beim Verfasser wirklich um ‚Einen von Uns‘ handelt. Auch wenn die Gäste teilweise über die Problematik von manipulierten Bewertungen Bescheid wissen, stören sie sich daran kaum. Das Bedürfnis nach Informationen aus erster Hand ist ungebrochen.

Ein weiteres Risiko könnte für das Hotel sein, dass der Wettbewerbsdruck erheblich steigt. Da „im World Wide Web (...) die Konkurrenz nur einen Mausklick entfernt“<sup>117</sup> ist, kann der internetaffine Gast jederzeit in Sekunden das Angebot eines anderen Hotels vergleichen, verwerfen oder bevorzugen. Allerdings ist dieses Risiko unumgebar. Der Hotelier kann sich nicht entziehen, da der Gast auch ohne sein Wissen Bewertungen zum Hotel erstellen kann. Was ein weiteres Problem mit sich bringt: Es können ohne Einverständnis des Inhabers Rezensionen zum Unternehmen im Internet veröffentlicht werden. Somit gilt für den Hotelier erhöhte Achtsamkeit. Eine stetige Kontrolle der wichtigsten Seiten ist Pflicht, um nicht zahlreiche Gästefeedbacks zu verpassen und umprofessionell zu wirken. Jedoch kann man dieser Problematik entgegen wirken, indem man die Gäste direkt bei Abreise auf die relevanten Portale und Seiten verweist.

Große Chancen für die Hotellerie sind auch durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Portalen zu erwarten. Durch Weiterempfehlung über die Portale, Rankings, Newsletter und Empfehlungen erfährt auch das Marketing von kleineren Unternehmen positive Effekte. Auch durch die ‚Top‘-Listen, die von den Bewertungsplattformen erstellt werden, um ihre Mitglieder über gute Hotels mit stimmigem Preis- Leistungsverhältnis, hoher Weiterempfehlungsrate und positiven Bewertungen zu informieren stellen einen guten Multiplikator dar und erreichen zielgerichtet potentiell Publikum für die jeweiligen Hotels.

---

<sup>117</sup> Duffner/Henn, CRM verstehen, nutzen, anwenden! Ein Leitfaden für kundenorientierte Unternehmen, 2001, S. 17

## 6. Erfolgsfaktoren zur erfolgreichen Nutzung von Social Media

Unter diesem Punkt sollen die wichtigsten Punkte im Umgang mit Social Media und die Möglichkeiten UGC zu nutzen dargestellt werden.

Für den Hotelier gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die Bewertungen seines Hotels zu fördern. Als grundlegende vertrauensbildende Maßnahme ist es von Vorteil, von der eigenen Webseite auf Hotelbewertungsportale zu verlinken. Durch den proaktiven Umgang mit den Hotelbewertungen zeigt der Hotelier, dass er keine Angst vor dem Feedback seiner Gäste hat. Er baut Vertrauen auf, indem er offen mit den Bewertungen seiner Gäste umgeht. Auch ist es möglich, die Hotelbewertungen der Portale in die eigene Homepage einzubauen, was wiederum zur Stärkung des Vertrauens führt und letztlich neue Buchungen generiert. Nach dem Aufenthalt der Gäste sollten diese zum Abgeben einer Bewertung aufgefordert werden, bspw. durch eine Email. So demonstriert der Hotelier, dass er auch nach der Abreise um die Gäste bemüht ist. Indem er Bewertungsflyer aushändigt, kann der Hotelier die Gäste direkt und aktiv auffordern von ihrem Urlaub zu berichten. Auch diese Informationen kann der Hotelier für seine eigenen Seiten nutzen und dort verwenden. Auch hoteleigene Laptops oder Tablets können mit den Bewertungsportalen als Startseite am Empfangsbereich zur Verfügung gestellt werden. Selbstverständlich ist der einfachste und persönliche Weg, die Kommunikation mit den Mitarbeitern am Empfang, die den Gast beim Check Out auf die Wichtigkeit der Bewertungen aufmerksam machen können.<sup>118</sup>

Des Weiteren gilt: Die wichtigsten Portale sollten wenigstens einmal wöchentlich auf neue Inhalte und Bewertungen durchsucht werden. Die Einträge müssen kontrolliert, geprüft und nachvollzogen werden können. Offensichtliche Fehler können dabei durch die Kommunikation mit dem Portalbetreiber korrigiert werden, bspw. bei Verwechslungen oder Falscheinträgen. Die Einträge auf Bewertungsportalen müssen genauso behandelt werden, wie z.B. Kommentarkarten im Zimmer, denn auch der virtuelle Gast will ernst genommen und betreut werden. Diese Bemühungen vor, während und nach der Reise stellen für den Gast wichtige vertrauensbildende Faktoren dar. „In einer Umfrage vom Dezember 2013 erklärten 77 % der Befragten, dass sie von Hotels, die Management-Antworten veröffentlichen, eher den Eindruck haben, am Wohlbefinden ihrer Gäste interessiert zu sein. Zudem gaben mehr als die Hälfte an, dass sie eher eine Buchung vornehmen würden, wenn eine Management-Antwort vorliegt

---

<sup>118</sup> Vgl. Payandeh, Die Bedeutung von UGC für die Hotellerie, 2010

(gegenüber einem vergleichbaren Hotel, das nicht auf Gästekommentare reagiert).<sup>119</sup> Positive wie negative Kritik sollte in jedem Fall mit allen betroffenen Mitarbeitern auf allen Ebenen besprochen werden. Nur so gibt es die Möglichkeit das Feedback zu nutzen und darauf zu reagieren. Der Gast, ob zufrieden oder nicht, sollte eine Antwort des Hotels erhalten, um sich in seinen Belangen ernst genommen und verstanden zu fühlen.

Die Plattform TripAdvisor hat als weltweiter Marktführer folgende Ratschläge zur Reaktion auf Kommentare: (Auszug aus dem Management Guide)

- Keine Zeit verlieren: Mit einer prompten Reaktion zeigt man zukünftigen Gästen, dass Kundenservice im Hotel großgeschrieben wird. Kommentieren Sie die ursprüngliche Bewertung mit Ihrer Einschätzung der Situation.
- Seien Sie höflich und professionell: Denken Sie beim Verfassen Ihres Kommentars daran, dass Ihre Management-Antwort nicht nur von dem Bewerter, sondern auch von potenziellen Gästen gelesen wird, die eventuell eine Buchung in Betracht ziehen. In einer PhoCusWright-Umfrage gaben 70 % der Befragten an, dass sie eher von einer Buchung eines Hotels absehen würden, wenn dieses eine aggressive/verteidigende Management-Antwort auf eine negative Bewertung veröffentlicht hat.
- Bedanken Sie sich bei dem Bewerter. Wenn Sie anderer Meinung sind oder das Gefühl haben, unfair behandelt worden zu sein, vermitteln Sie Ihre Sicht der Dinge auf höfliche und sachliche Art und Weise. Sie unterstreichen mit Ihrem Kommentar, dass jedes Feedback, ob positiv oder negativ, ernst genommen wird.
- Gehen Sie auf die konkreten Themen ein:  
Wenn die Bewertung eine klar umrissene Beschwerde zum Inhalt hat, erklären Sie, was Sie bis jetzt getan haben oder zukünftig planen, um das Problem anzugehen. Potenzielle Gäste können so sicher sein, dass das Problem behoben wird.
- Heben Sie das Positive im Negativen hervor:  
Richten Sie das Augenmerk auf etwaige positive Kommentare des Bewerter. Nutzen Sie die Möglichkeit, Ihre Serviceleistungen oder geplanten Verbesserungen ins rechte Licht zu rücken.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> [www.TripAdvisor.de](http://www.TripAdvisor.de), Zugriff v. 15.6.2014

<sup>120</sup> [www.TripAdvisor.de](http://www.TripAdvisor.de), Zugriff v. 15.6.2014

Um sich ein Bewusstsein für die Konkurrenz zu verschaffen, sollte der Hotelier außerdem seine eigenen Bewertungen systematisch mit denen der Wettbewerber vergleichen. So kann er auf einen Blick erfahren, welche Position er im Ranking belegt, was die Konkurrenz unternimmt und wie er im Vergleich abschneidet. Die Bewertungen der Gäste sollten immer auch im Kontext zum Preis/Leistungsverhältnis des Hauses betrachtet werden.

Die durch das Social Web angebotenen Reaktionsmöglichkeiten sollten schnell und kompetent genutzt werden, und das nicht nur bei negativen Bewertungen.<sup>121</sup>

## 7. Fazit

Wie die vorliegende Arbeit aufzeigt, kann Social Media als Qualitätsindikator das betriebliche Qualitätsmanagement ergänzen und das Beschwerdemanagement eines Hotels durchaus erweitern, allerdings sind dazu gezielte Strategien und Kenntnisse nötig, um das Instrument sinnvoll nutzen zu können.

Der erste Teil der Arbeit zum Thema Marketing und Social Media hat dargestellt, inwiefern die neuen Technologien funktionieren und welche Bedeutung sie für die Hotellerie haben. Der zweite Teil der Arbeit hat zum einen das Qualitätsmanagement eines Dienstleistungsunternehmens dokumentiert, zum anderen hat er aufgezeigt, welche Instrumente des Social Media Marketings das Qualitätsmanagement beeinflussen und bereichern können. Hier wurde verdeutlicht, wie wichtig die neuen Möglichkeiten der Kommunikation sowohl aus Kunden-, als auch aus Unternehmenssicht sind. Die Social Media Kommunikation kann die traditionelle Kommunikation keineswegs ersetzen, aber sie um ein Vielfaches erweitern. Gerade im Hinblick auf die Kundenbindung gibt es viele Effekte die zwischen Social Media und Qualitätsmanagement korrelieren und sich positiv beeinflussen. Auch für kleinere Häuser kann Social Media eine kostengünstige - jedoch vergleichsweise zeitintensive Maßnahme für die Kundenorientierung darstellen.

In Anbetracht der Entwicklung die sich in diesem Fachgebiet innerhalb der letzten Jahre gezeigt hat, kann man durchaus feststellen, dass die volle Integration der Bewertungsportale in das Marketingkonzept der Hotellerie unumgänglich ist. Der Schlüssel zum Erfolg sind Online- wie Offline-Maßnahmen und die aktive Auseinandersetzung mit der Materie seitens des Hoteliers.

---

<sup>121</sup> Vgl. Herzog/Luthe, Liebe auf den zweiten Blick - Vom souveränen Umgang mit Hotelbewertungen, 2010

# Literaturverzeichnis

## Monographien:

**Back/Gronau/Tochtermann (2012):** Back, A., Gronau, N., Tochtermann, K., Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis - Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien, München 2012

**Bruhn, M. (2009).** Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation im Unternehmen, 5. Auflage, München 2009

**Bruhn, M. (2011).** Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 2. Auflage, München 2011

**Buhalis, D. (2003).** eTourism - Information technology for strategic tourism management, Essex: Prentice Hall 2003

**Chanana, K. (2013).** Mit Social Media zum Erfolg: Controlling von Social Media Aktivitäten, Hamburg 2013

**Duffner, A. & Henn, H. (2001).** CRM verstehen, nutzen, anwenden! Ein Leitfaden für kundenorientierte Unternehmen, Würzburg: Max Schimmel 2001

**Ebersbach/Glaser/Heigl (2008).** Ebersbach, A.; Glaser, M. & Heigl, R., Social Web, Konstanz 2008

**Gardini, M. (1997).** Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen — dargestellt am Beispiel der Hotellerie, Frankfurt am Main 1997

**Kawlath, A. (1969).** Theoretische Grundlagen der Qualitätspolitik, Wiesbaden 1969

**Luchs, R. H., Neubauer, F. F. (1986).** Qualitätsmanagement: Wettbewerbsvorsprung durch Differenzierung, Frankfurt 1986

**Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008).** Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Wiesbaden 2008

**Molz, J. (2006, 20th April).** *Travels in blended geographies: Technologies, mobilities and ,new' tourist destinations.* Paper presented to Mobilities, Technologies and Travel workshop, Roskilde University, Roskilde Denmark 2008

**Rossmann, D. & Donner, R. (2009).** Web Tourismus 2009: Erfolg im Tourismus durch das Internet, München 2009

**Sander, M. (2011).** Marketing-Management:Märkte, Marktforschung und Marktbearbeitung, 2. Auflage, Konstanz - München 2011

**Schertler, W. (1994).** Tourismus als Informationsgeschäft, Wien: Ueberreuter 1994

**Toffler, A. (1983).** Die dritte Welle, Zukunftschance: Perspektiven für d. Gesellschaft des 21. Jahrhunderts, Goldmann, 1983

**Weis, H. C. (2007).** Marketing, 14. Auflage, Ludwigshafen 2007

## **Sammelwerke:**

**Ammersdorfer/Bauhuber/Oellrich (2010):** Ammersdorfer, D.; Bauhuber, F., Oellrich, J., Das Social Web - Internet, Gesellschaft, Tourismus, Zukunft, in: Ammersdorfer, D.; Bauhuber, F., Egger, R., Oellrich, J. (Hrsg.), *Social Web im Tourismus - Strategien, Konzepte, Einsatzfelder*, Heidelberg 2010

**Bauer, C.O. (1982):** Qualität als Ergebnis technischen Fortschritts, in: Biethahn, J., Staut, E. (Hrsg.), *Der Betrieb im Qualitätswettbewerb: von der Qualitätssicherung zur offensiven Qualitätspolitik*, Berlin 1982

**Egger, R. (2010).** Web 2.0 im Tourismus — Eine Auswahl theoretischer Erklärungsansätze, in: Ammersdorfer, D.; Bauhuber, F., Egger, R., Oellrich, J. (Hrsg.), *Social Web im Tourismus - Strategien, Konzepte, Einsatzfelder*, Heidelberg 2010

**Faber, M. (2010).** Reiseberatung und -vertrieb im Web 2.0-Zeitalter — Status quo, in: Ammersdorfer, D.; Bauhuber, F., Egger, R., Oellrich, J. (Hrsg.), *Social Web im Tourismus - Strategien, Konzepte, Einsatzfelder*, Heidelberg 2010

**Herzog, L. & Luthe, M. (2010).** Liebe auf den zweiten Blick - vom souveränen Umgang mit Hotelbewertungen, in: Ammersdorfer, D.; Bauhuber, F., Egger, R., Oellrich, J. (Hrsg.), *Social Web im Tourismus - Strategien, Konzepte, Einsatzfelder*, Heidelberg 2010

**Hopfinger, H. & Günther, A. (2009).** Neue Medien — neues Reisen? Wirtschafts- und kulturwissenschaftliche Perspektiven der eTourismus Forschung, in Bachleitner, R., Egger, R., Hopfinger, H. & Kagermeier, A. (Hrsg.), *Neue Medien im Tourismus, Zeitung für Tourismuswissenschaft* (Heft 2), München 2009

**Jungk, U. (2014).** Digitale Medien - Branche hat Nachholbedarf, Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung, 21.6.2014, Nr. 25

**Kollmann, T. & Hänsel, M. (2007).** Trends und Technologien des Web 2.0 — Neue Chancen für die Net Economy, in: Kollmann, T. & Hänsel, M. (Hrsg.), *Web 2.0 Trends und Technologien im Kontext der Net Economy* (S. 1-14), Wiesbaden, Gabler 2007

**Lingenfelder, M., Schneider, W. (1991).** Die Zufriedenheit von Kunden - ein Marketingziel?, in: M & M - Marktforschung und Management, 35. Jg., Heft 1, 1991

**Mollenhauer, M., Ring, T. (1990).** Total Quality Management - das organisierte Bewusstsein, in: Arthur D. Little (Hrsg.), *Management der Hochleistungsorganisation*, Wiesbaden 1990

**Mühlenbeck, F., Skibicki, K. (2010).** Authentizität von Hotelbewertungsplattformen — wie mächtig und wie glaubwürdig ist User Generated Content?, in: Ammersdorfer, D.; Bauhuber, F., Egger, R., Oellrich, J. (Hrsg.), *Social Web im Tourismus - Strategien, Konzepte, Einsatzfelder*, Heidelberg 2010

**Müller, W. (1991).** Strategisches Marketing: Ein übersehenes Wettbewerbsinstrument in der Automobilindustrie, in: DBW - Die Betriebswirtschaft, 51. Jg., Heft 6, 1991

**Payandeh, D. (2010).** Die Bedeutung von User Generated Content für die Hotellerie, in: Ammersdorfer, D.; Bauhuber, F., Egger, R., Oellrich, J. (Hrsg.), *Social Web im Tourismus - Strategien, Konzepte, Einsatzfelder*, Heidelberg 2010

**Schegg, R. & Fux, M., (2010).** Vergleichende Analyse der Kundenzufriedenheit bei klassischen Befragungen und auf Webseiten mit Hotelbewertungen, in: Ammersdorfer, D.; Bauhuber, F., Egger, R., Oellrich, J. (Hrsg.), *Social Web im Tourismus - Strategien, Konzepte, Einsatzfelder*, Heidelberg 2010



**Schmeißer, D. R. (2010).** Kundenbewertungen in der eTouristik — Segen oder Fluch?, in: Ammersdorfer, D.; Bauhuber, F., Egger, R., Oellrich, J. (Hrsg.), *Social Web im Tourismus - Strategien, Konzepte, Einsatzfelder*, Heidelberg 2010

**Staudt, E. & Hinterwäller, H. (1982):** Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik — Konzeption einer integralen unternehmerischen Qualitätspolitik, in: ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg., H. 11/12, 1982, S. 1000-1042

**Schütz, A., Machilek, F. & Marcus, B. (2005).** Selbstdarstellung auf privaten Homepages: Ausgangspunkt und erste Ergebnisse, in Keitel, E., Böhnke, K. & Wenz, K. (Hrsg.), *Neue Medien im Alltag: Nutzung, Vernetzung, Interaktion*, München: UVK 2005

**Thiesing, E.-O. (2010).** Web 2.0 in der Touristikindustrie - Implikationen für Wertschöpfungskette, in: Ammersdorfer, D.; Bauhuber, F., Egger, R., Oellrich, J. (Hrsg.), *Social Web im Tourismus - Strategien, Konzepte, Einsatzfelder*, Heidelberg 2010

**Wolter/Manthey (2013).** Wolter, L.-C., Manthey, A., Der entscheidende Klick — eine empirische Untersuchung buchungsrelevanter Erfolgsfaktoren hochklassiger Hotels im Web, in: tw: Zeitschrift für tourismuswissenschaft, Jg. 5, Heft 2, Stuttgart 2013

### **Skript:**

**Zech, N.,** Internationales Hotel-Management: Branchenüberblick, Organisation, WS 2011/12, Campus M21, München

### **Internet:**

#### **AHGZ (Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung)**

<http://www.ahgz.de/verbaende/servicequalitaet-erhaelt-iso-zertifizierung,200012188783.html>, Zugriff v. 7.6.2014

#### **Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA)**

<http://www.dehoga-bundesverband.de/ueber-den-dehoga/>, Zugriff v. 4.6.14  
<http://www.dehoga-bundesverband.de/ueber-den-dehoga/>, Zugriff v. 4.6.14

#### **www.hotelsterne.de**

<http://www.hotelsterne.de/index.php?id=systembeschreibung>, Zugriff v. 4.6.14  
<http://www.hotelsterne.de/kriterien.html?&S=0&L=0>, Zugriff v. 4.6.14

#### **www.hotelstars.eu**

[http://www.hotelstars.eu/index.php?id=about\\_us&L=1](http://www.hotelstars.eu/index.php?id=about_us&L=1), Zugriff v. 4.6.14

#### **www.gruenderszene.de**

<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/user-generated-content>, Zugriff v. 7.6.14  
<http://www.gruenderszene.de/news/yelp-qype>, Zugriff v. 7.6.2014

#### **O'Reilly, T. (2005).** What is Web 2.0.

[www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html](http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html), Zugriff v. 13.6.2006

#### **Wirtschaftslexikon Gabler**

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505797/social-software-v3.html>, Zugriff v. 12.6.2014

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569839/soziale-medien-v4.html>, Zugriff v. 12.6.2014

### **Hotelverband Deutschland**

<http://www.hotellerie.de/de/die-macht-der-buchungsportale>, Zugriff v. 17.6.2014  
<http://www.hotellerie.de/de/qualitaet1>, Zugriff v. 15.6.2014

### **www.statista.de**

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/>, Zugriff v. 7.6.2014

### **The Leading Hotels of the World**

<http://de.lhw.com/corporate/fact-sheet>, Zugriff v. 15.6.2014  
<http://de.lhw.com/corporate/standards>, Zugriff v. 15.6.2014

### **Wikipedia**

[http://de.wikipedia.org/wiki/The\\_Leading\\_Hotels\\_of\\_the\\_World](http://de.wikipedia.org/wiki/The_Leading_Hotels_of_the_World), Zugriff v. 14.6.2014

### **Preferred Hotels Group**

<https://preferredhotelgroup.com/de/about>, Zugriff v. 7.6.14  
<https://www.iprefer.com/member-benefits/>, Zugriff v. 7.6.14

### **TÜV Süd**

<http://www.tuev-sued.de/management-systeme/iso-9001>, Zugriff v. 7.6.2014

### **ServiceQualität Deutschland**

<http://www.servicequalitaet-deutschland.de/q-initiative.html>, Zugriff v. 7.6.2014

### **www.quality.de**

<http://www.quality.de/lexikon/tqm.htm>, Zugriff v. 15.6.2014

### **Holidaycheck**

<http://www.holidaycheck.de/ueberuns>, Zugriff v. 7.6.2014

### **TripAdvisor**

[http://www.tripadvisor.de/PressCenter-c6-About\\_Us.html](http://www.tripadvisor.de/PressCenter-c6-About_Us.html), Zugriff v. 7.6.2014  
[http://www.tripadvisor.de/PressCenter-c4-Fact\\_Sheet.html](http://www.tripadvisor.de/PressCenter-c4-Fact_Sheet.html), Zugriff v. 7.6.2014  
<http://www.tripadvisor.de/TripAdvisorInsights/n717/wie-kommentiere-ich-reisebewertungen-auf-tripadvisor>, Zugriff v. 15.6.2014

### **Trivago**

[http://www.trivago.de/static/company/business\\_model](http://www.trivago.de/static/company/business_model), Zugriff v. 7.6.2014  
<http://www.trivago.de/static/company/brand>, Zugriff v. 7.6.2014  
[http://www.trivago.de/static/business\\_opportunities/hotel\\_owners](http://www.trivago.de/static/business_opportunities/hotel_owners), Zugriff v. 7.6.2014

### **Yelp!**

[http://www.yelp.de/faq#what\\_is\\_yelp](http://www.yelp.de/faq#what_is_yelp), Zugriff v. 7.6.2014

### **www.focus.de**

[http://www.focus.de/digital/internet/facebook/11-fakten-zu-10-jahren-facebook-ein-soziales-netzwerk-veraendert-die-welt\\_id\\_3588392.html](http://www.focus.de/digital/internet/facebook/11-fakten-zu-10-jahren-facebook-ein-soziales-netzwerk-veraendert-die-welt_id_3588392.html), Zugriff v. 15.6.2014

### **www.welt.de**

<http://m.welt.de/print/wams/reise/article129332457/Sonne-Murks-und-Sterne.html>, Zugriff v. 22.6.2014

# **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, den 24. Juni 2014

Ira Venzky